

# إدارة الموارد البشرية



دكتور / أحمد ماهر

[illegible][illegible][illegible][illegible]

١٠٠  
 ١٠١  
 ١٠٢  
 ١٠٣  
 ١٠٤  
 ١٠٥  
 ١٠٦  
 ١٠٧  
 ١٠٨  
 ١٠٩  
 ١١٠  
 ١١١  
 ١١٢  
 ١١٣  
 ١١٤  
 ١١٥  
 ١١٦  
 ١١٧  
 ١١٨  
 ١١٩  
 ١٢٠  
 ١٢١  
 ١٢٢  
 ١٢٣  
 ١٢٤  
 ١٢٥  
 ١٢٦  
 ١٢٧  
 ١٢٨  
 ١٢٩  
 ١٣٠  
 ١٣١  
 ١٣٢  
 ١٣٣  
 ١٣٤  
 ١٣٥  
 ١٣٦  
 ١٣٧  
 ١٣٨  
 ١٣٩  
 ١٤٠  
 ١٤١  
 ١٤٢  
 ١٤٣  
 ١٤٤  
 ١٤٥  
 ١٤٦  
 ١٤٧  
 ١٤٨  
 ١٤٩  
 ١٥٠  
 ١٥١  
 ١٥٢  
 ١٥٣  
 ١٥٤  
 ١٥٥  
 ١٥٦  
 ١٥٧  
 ١٥٨  
 ١٥٩  
 ١٦٠  
 ١٦١  
 ١٦٢  
 ١٦٣  
 ١٦٤  
 ١٦٥  
 ١٦٦  
 ١٦٧  
 ١٦٨  
 ١٦٩  
 ١٧٠  
 ١٧١  
 ١٧٢  
 ١٧٣  
 ١٧٤  
 ١٧٥  
 ١٧٦  
 ١٧٧  
 ١٧٨  
 ١٧٩  
 ١٨٠  
 ١٨١  
 ١٨٢  
 ١٨٣  
 ١٨٤  
 ١٨٥  
 ١٨٦  
 ١٨٧  
 ١٨٨  
 ١٨٩  
 ١٩٠  
 ١٩١  
 ١٩٢  
 ١٩٣  
 ١٩٤  
 ١٩٥  
 ١٩٦  
 ١٩٧  
 ١٩٨  
 ١٩٩  
 ٢٠٠

١٠  
 ١١  
 ١٢  
 ١٣  
 ١٤  
 ١٥  
 ١٦  
 ١٧  
 ١٨  
 ١٩  
 ٢٠  
 ٢١  
 ٢٢  
 ٢٣  
 ٢٤  
 ٢٥  
 ٢٦  
 ٢٧  
 ٢٨  
 ٢٩  
 ٣٠  
 ٣١  
 ٣٢  
 ٣٣  
 ٣٤  
 ٣٥  
 ٣٦  
 ٣٧  
 ٣٨  
 ٣٩  
 ٤٠  
 ٤١  
 ٤٢  
 ٤٣  
 ٤٤  
 ٤٥  
 ٤٦  
 ٤٧  
 ٤٨  
 ٤٩  
 ٥٠  
 ٥١  
 ٥٢  
 ٥٣  
 ٥٤  
 ٥٥  
 ٥٦  
 ٥٧  
 ٥٨  
 ٥٩  
 ٦٠  
 ٦١  
 ٦٢  
 ٦٣  
 ٦٤  
 ٦٥  
 ٦٦  
 ٦٧  
 ٦٨  
 ٦٩  
 ٧٠  
 ٧١  
 ٧٢  
 ٧٣  
 ٧٤  
 ٧٥  
 ٧٦  
 ٧٧  
 ٧٨  
 ٧٩  
 ٨٠  
 ٨١  
 ٨٢  
 ٨٣  
 ٨٤  
 ٨٥  
 ٨٦  
 ٨٧  
 ٨٨  
 ٨٩  
 ٩٠  
 ٩١  
 ٩٢  
 ٩٣  
 ٩٤  
 ٩٥  
 ٩٦  
 ٩٧  
 ٩٨  
 ٩٩  
 ١٠٠

[illegible]

١٠  
 ١١  
 ١٢  
 ١٣  
 ١٤  
 ١٥  
 ١٦  
 ١٧  
 ١٨  
 ١٩  
 ٢٠  
 ٢١  
 ٢٢  
 ٢٣  
 ٢٤  
 ٢٥  
 ٢٦  
 ٢٧  
 ٢٨  
 ٢٩  
 ٣٠  
 ٣١  
 ٣٢  
 ٣٣  
 ٣٤  
 ٣٥  
 ٣٦  
 ٣٧  
 ٣٨  
 ٣٩  
 ٤٠  
 ٤١  
 ٤٢  
 ٤٣  
 ٤٤  
 ٤٥  
 ٤٦  
 ٤٧  
 ٤٨  
 ٤٩  
 ٥٠  
 ٥١  
 ٥٢  
 ٥٣  
 ٥٤  
 ٥٥  
 ٥٦  
 ٥٧  
 ٥٨  
 ٥٩  
 ٦٠  
 ٦١  
 ٦٢  
 ٦٣  
 ٦٤  
 ٦٥  
 ٦٦  
 ٦٧  
 ٦٨  
 ٦٩  
 ٧٠  
 ٧١  
 ٧٢  
 ٧٣  
 ٧٤  
 ٧٥  
 ٧٦  
 ٧٧  
 ٧٨  
 ٧٩  
 ٨٠  
 ٨١  
 ٨٢  
 ٨٣  
 ٨٤  
 ٨٥  
 ٨٦  
 ٨٧  
 ٨٨  
 ٨٩  
 ٩٠  
 ٩١  
 ٩٢  
 ٩٣  
 ٩٤  
 ٩٥  
 ٩٦  
 ٩٧  
 ٩٨  
 ٩٩  
 ١٠٠

[illegible]



# إدارة الموارد البشرية

دكتور  
أحمد ماهر

2004

الدار الجامعية

٨٤ شارع ذكرى غنيم - تانيس سابقاً

e-mail : m20ibrahim@yahoo.com

٥٩١٧٨٨٢ ٥

فكرة الغلاف وتصميم الرسومات الداخلية

و . أحمد ماهر - عمرو أحمد ماهر

### تحذير

حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف . ولا يجوز إعادة

طبع أو نشر أو تخزين أو إصدار هذا الكتاب بأي طريقة ، إلا بأذن كتابي

من المؤلف ماعدا الأقباس العلمي المحدود ، مع ضرورة ذكر المصدر .

رقم الإيداع ٩٥ / ٢٤٩٦

ترقيم دولي 9 - 09 - 5030 - 977 ISBN

إهداء

إلى زوجتي العزيزة دعد

وأبنائي الأحباء عمرو وفادي

## هذا الكتاب

### مبرمج على الكمبيوتر

تم برمجة هذا الكتاب على الحاسب الآلى ، وذلك لمساعدة القارئ من  
التمكن من المعارف والمهارات الموجودة به . وهو يتميز بأنه لا يتطلب معرفة مسبقة  
من القارئ بالكمبيوتر . فمحتى استطاع القارئ ادخال القرص فى جهاز  
الكمبيوتر، فيستطيع أن يتفاعل بسرعة مع البرنامج . ويتناول البرنامج ملخص لكل  
فصل ، واسئلة وأجوبة ، وحالات تطبيقية ، ونصائح وإرشادات ، واختبارات . وهو  
بجانب هذا يعتبر برنامجاً مسلياً لاستخدامه عناصر الصوت والصورة ، واتباعه  
للمبادئ التربوية السليمة .



## محتويات الكتاب

### الفصل الأول

#### مقدمة في إدارة الموارد البشرية

##### الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية

٢١	مقدمة
٢٢	دروس أساسية في إدارة الموارد البشرية
٢٢	الدرس الأول : الأفراد مختلفون
٢٣	الدرس الثاني : الوظائف مختلفة
٢٣	الدرس الثالث : وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف
٢٧	نموذج الكتاب
٢٧	المعلق من وراء النموذج
٢٩	الوظائف الرئيسية للموارد البشرية
٣٠	الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية
٣١	تنظيم إدارة الموارد البشرية
٣١	من الذي يدير الموارد البشرية
٣١	إدار مستقلة للموارد البشرية
٣٢	كل مدير هو مدير للموارد البشرية
٣٢	التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين
٣٣	ماهي الفائدة من مفهوم التعاون المشترك
٣٥	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
٣٥	تطور إدارة الأفراد في العالم
٣٧	تطور إدارة الأفراد في مصر
٤١	العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية
٤٣	هوامش ومراجع الفصل الأول

### الفصل الثاني

#### تحليل وتصميم وتوصيف العمل

٤٩	مقدمة
٤٩	ماهو تحليل العمل
٥١	الهدف من تحليل العمل

٥٣	من يقرم تحليل العمل
٥٤	خطوات تحليل العمل
٥٧	تحديد نوع البيانات المطلوب في تحليل العمل
٥٧	تحديد أسلوب جمع البيانات
٦٨	مصادر الخطأ في تحليل العمل
٧٠	تصميم الوظيفة
٧٤	توصيف الوظيفة
٧٤	ما هو توصيف الوظيفة وعناصره ؟
٧٥	أهمية توصيف الوظائف
٧٨	مواصفات شاغل الوظيفة
٧٨	ما هي مواصفات شاغل الوظيفة ؟
٨٠	كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟
٨٢	العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل
٨٣	هوامش ومراجع الفصل

### الفصل الثالث

#### تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

٨٩	مقدمة
٩٠	أهمية وأهمية تخطيط الموارد البشرية
٩٠	أهمية تخطيط الموارد البشرية
٩٠	أهمية تخطيط الموارد البشرية
٩١	علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمشروع
٩١	من يتخط للموارد البشرية
٩٣	النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية
٩٤	أولاً : ظروف الطلب
٩٤	ثانياً : ظروف العرض
٩٤	ثالثاً : تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه
٩٦	تحليل المطلوب من العمالة
٩٧	أولاً : العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة
١٠٣	ثانياً : طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة
١٠٩	تحليل المعروض من العمالة

١٠٩	أساليب تحليل المروض من العمالة
١١٩	تحديد الفائض أو العجز من العمالة وكيفية التصرف فيه
١٢١	كيفية التعامل مع الفائض والسعر
١٢٥	العائد والتكلفة من تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية
١٢٦	مثال تطبيقي : كيف تحدد عدد المروضين المطلوبين في قسمك
١٢٩	بطاقة تعارف : مامضى معدل دوران العمل ، وماهو استخدامه
١٣١	بطاقة تعارف : مامضى معدل الغياب ، وماهو استخدامه
١٣٣	هوامش ومراجع الفصل

## الفصل الرابع

### استقطاب واختيار الموارد البشرية

١٣٩	مقدمة
١٣٩	مقدمة في الاستقطاب والاختيار
١٣٩	ماهية الاستقطاب والاختيار ؟
١٤٠	خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية
١٤١	الاستقطاب
١٤١	ماهو الاستقطاب
١٤١	من يقوم بالاستقطاب
١٤٣	مصادر الاستقطاب
١٥٠	أساليب الاستقطاب
١٥٥	الاختيار والتعيين
١٥٥	ماهية الاختيار ؟
١٥٥	من الذي يقوم بالاختيار ؟
١٥٥	ماهي معايير الاختيار ؟
١٥٨	لجرائك الاختيار
١٧٥	العائد والتكلفة من وظيفة الاستقطاب والاختيار
١٧٨	هوامش ومراجع الفصل

## الفصل الخامس

### تصميم نظام الأجور

١٨٥	مقدمة
١٨٦	ماهية وأهمية الأجور

١٨٦	.....	مادة الأجر
١٨٧	.....	هل الأجر مهنة ؟
١٨٧	.....	ما هو دور كل من إدارة المولد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجر
١٨٩	.....	ما هي خطوات تصميم نظام الأجر
١٩٠	.....	الخطوة الأولى : تحديد تصميم النظام
١٩٠	.....	الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف
١٩١	.....	الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم
١٩١	.....	الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف
١٩١	.....	الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات
١٩٢	.....	الخطوة السادسة : تسعير الدرجات
١٩٢	.....	الخطوة السابعة : إدارة نظام الأجر
١٩٢	.....	طرق تقييم الوظائف
١٩٣	.....	أولاً : طريقة الترتيب
١٩٧	.....	ثانياً : طريقة الدرجات
١٩٩	.....	ثالثاً : طريقة مقارنة العوامل
٢٠٦	.....	رابعاً : طريقة النقاط
٢١١	.....	تحديد عدد الدرجات ( أو تصميم هيكل الوظائف )
٢١١	.....	ما هو عدد الدرجات للنسب
٢١٢	.....	تحديد سعر أو أجر كل درجة
٢١٤	.....	إدارة نظام الأجر
٢١٤	.....	(١) معالجة حالة الوظائف الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجر
٢١٦	.....	(٢) تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالشركة
٢١٨	.....	(٣) تحديد الفروق الأجرية في الحد الأدنى للأجر ، وتحديد الفروق الأجرية في الحد الأقصى للأجر
٢١٩	.....	(٤) التداخل في أجر الدرجات
٢٢٠	.....	(٥) دراسة أو مسح الأجر
٢٢٢	.....	(٦) تعديل الأجر حسب تقنيات المعيشة
٢٢٢	.....	(٧) إدارة الملاوات
٢٢٣	.....	(٨) سرية وحماية الأجر
٢٢٤	.....	(٩) علاقة الأجر بالترقية
٢٢٨	.....	العائد والتكلفة من نظام الأجر
٢٣٠	.....	هوامش ومراجع الفصل

## الفصل السادس الحوافز والمزايا والخدمات

٢٣٥	..... مقدمة
٢٣٦	..... الحوافز
٢٣٧	..... الحوافز ... لماذا ؟
٢٣٧	..... على أى أساس تمنح الحوافز
٢٣٨	..... ماعى أنواع تنظم الحوافز
٢٥٢	..... شروط نظام جيد للحوافز
٢٥٦	..... مراحل تصميم نظام الحوافز
٢٦٣	..... مزايا وخدمات العاملين
٢٦٣	..... المزايا والخدمات ... لماذا ؟
٢٦٤	..... أنواع المزايا والخدمات
٢٧٠	..... مراحل تصميم نظام للمزايا والخدمات
٢٧٣	..... النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين
٢٧٤	..... العائد والتكلفة لنظام الحوافز والمزايا والخدمات
٢٧٦	..... هوامش ومراجع الفصل

## الفصل السابع تقييم الأداء

٢٨٢	..... مقدمة
٢٨٣	..... ماهية وأهمية تقييم الأداء
٢٨٤	..... ماعى تقييم الأداء
٢٨٤	..... دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى تقييم الأداء
٢٨٥	..... التمثل فى أنظمة تقييم الأداء
٢٨٨	..... عناصر نظام تقييم الأداء
٢٨٩	..... الغرض من تقييم الأداء
٢٩٠	..... من المسؤول عن تقييم الأداء
٢٩٢	..... متى يتم تقييم الأداء
٢٩٣	..... معايير تقييم الأداء
٢٩٦	..... طرق تقييم الأداء
٢٩٦	..... (١) قائمة معايير التقييم

٢٩٨	..... (٢) تروب المعلمين
٢٩٨	..... (٣) المقارنة بين المعلمين
٣٠٠	..... (٤) التوزيع الاجبارى
٣٠١	..... (٥) الإدارة بالأهداف
٣٠٣	..... (٦) قائمة المراجعة
٣٠٥	..... إخبار الأفراد بنتائج التقييم
٣٠٥	..... نتائج التقييم بين السرية وعلانية
٣٠٦	..... كيف يتم إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم ؟
٣٠٨	..... إدارة واستخدام نتائج التقييم
٣٠٨	..... دور إدارة الموارد البشرية فى مراجعة التقييم
٣٠٩	..... انظلم من نتيجة التقييم
٣٠٩	..... استخدام نتيجة التقييم
٣١٠	..... نصائح فى تحسين أنظمة التقييم
٣١٢	..... المبادئ والتكلفة من تقييم الأداء
٣١٣	..... هوامش ومراجع الفصل

## الفصل الثامن

### التدريب

٣١٩	..... مقدمة
٣١٩	..... مقدمات فى التدريب
٣٢٠	..... خطوات التدريب
٣٢١	..... من المسؤول عن نشاط التدريب
٣٢٢	..... أنواع ولسقات التدريب
٣٢٩	..... تحديد الاحتياجات التدريبية
٣٢٩	..... معنى الحاجة للتدريب
٣٣٠	..... أساليب تحديد الحاجة للتدريب
٣٣٥	..... تحديد هدف التدريب
٣٣٩	..... تصميم برنامج التدريب
٣٤١	..... وضع محتويات خطة التدريب
٣٤٢	..... أساليب التدريب
٣٤٦	..... للمساعدات التدريبية
٣٤٧	..... للتدريسين

٣٤٨	.....	مزايا التدريب
٣٥٠	.....	تطوير برنامج التدريب
٣٥٠	.....	الجدول الزمني للبرنامج
٣٥٠	.....	قاعات التدريب
٣٥٤	.....	الخاتمة الوبية للبرنامج
٣٥٥	.....	تقديم كفاءة التدريب
٣٥٦	.....	مطلوبات تقديم كفاءة التدريب
٣٥٨	.....	طرق تقديم كفاءة التدريب
٣٦٣	.....	التصميمات المتبعة لتقديم كفاءة التدريب
٣٦٤	.....	العائد والتكلفة من التدريب
٣٦٦	.....	هوامش ومراجع الفصل

## الفصل التاسع

### المسار الوظيفي : تخطيطه وتنميته

٣٧٤	.....	مقدمات في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
٣٧٤	.....	- معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
٣٧٥	.....	- نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
٣٧٧	.....	- أبعاد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
٣٧٨	.....	- من يقوم بهذه الوظيفة
٣٧٩	.....	التوافق بين الفرد والوظيفة هو هدف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي -
٣٧٩	.....	- تقييم الأداء
٣٧٩	.....	- مخبرات المسار الوظيفي
٣٨٠	.....	- مراكز التقييم
٣٨٠	.....	- بحوث الرضا
٣٨١	.....	وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة
٣٨٣	.....	- التأهيل
٣٨٣	.....	- التدوير
٣٨٤	.....	- مهام ذات تحدى
٣٨٤	.....	- اشتراك المدعمن التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي
٣٨٤	.....	- النقل
٣٨٥	.....	- تحييب النقل لأسفل
٣٨٥	.....	- النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمنزلة الوظيفة السابقة

٢٨٥	.....	الترقية
٢٨٦	.....	الترقية للوقت
٢٨٧	.....	عرقط المسار ( أو السلم ) الوظيفى
٢٨٨	.....	التقاعد المبكر
٢٨٨	.....	المساعدة فى البحث عن وظائف خارج المنظمة
٢٨٩	.....	تخطيط وتنمية المسار الوظيفى على مستوى الفرد
٢٨٩	.....	خطوات تخطيط المسار الوظيفى الفردى
٢٩١	.....	نصائح فى كيفية تخطيط وتنمية المسار الوظيفى الفردى
٢٩٣	.....	المائد والتكلفة من نظام المسار الوظيفى
٢٩٤	.....	هوامش ومراجع الفصل



## تقديم

يقدم هذا الكتاب بسيط لعلم إدارة الأفراد والموارد البشرية . وسيرى القارئ أن لغته بسيطة ، وعملية فى نفس الوقت . وبالرغم أن الكتاب يدخل فى العمق العلمى للمادة ، إلا أن أسلوب الكتابة ، وعرض المعلومات ، والأمثلة ، والأشكال التوضيحية تجعل قراءة هذا الكتاب سهلة ومفيدة.

وسيرى القارئ فى هذا الكتاب نموذجاً محدداً ، يتبناه المؤلف من الفصل الأول إلى الفصل الأخير منه . وهذا النموذج هو حصيلة سنوات من الدراسة ، والتدريس ، والتدريب ، والبحث ، والاستشارة فى عدد كبير من الجامعات والمنظمات والشركات المصرية والعربية والأمريكية . ولقد قام المؤلف بالالتزام بهذا النموذج طوال الكتاب . ومن خلال هذا النموذج أمكن دمج المبادئ العلمية ، بالأدوات والأساليب التطبيقية ، والتي يمكن للقارئ أن يستخدمها فى إدارة موارده البشرية .

## الناشر



## تمهيد

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها ، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم فى باقى الموارد وفى طريقة استخدامها . فحتى تلك المنظمات التى لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال ، لا يمكن أن تدمرها بدون موارد بشرية . ونخذ على سبيل المثال ، الاختيار السئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله ، أما الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد فيمكنه أن يطلق لامكانيات المنظمة العنان ، مما يؤدي إلى أفضل النتائج للمنظمة .

ويقدم الكتاب ، الذى بين يديك نموذجاً للبحث والدراسة فى إدارة الموارد البشرية . ويعتمد هذا النموذج على التوفيق بين الأفراد ( كموارد بشرية متاحة ) وبين الوظائف والأعمال الموجودة بالمنظمة . وستجد ، عزيزى القارئ ، أن الموضوعات المطروحة فى الكتاب تحاول أن توفق بينهما ، وتستمد فصول الكتاب مبادئها وأساليبها العلمية من هذا الهدف .

ومع تحول الزمن من القرن العشرين إلى الحادى والعشرين ، يتحول العالم فى اقتصاده وأعماله بشكل جذرى ، فهو يتحول إلى عالم يشبه القرية الصغيرة ، تشتد فيها المنافسة ، ولا تبقى إلا المنظمات الأصح إدارياً . وتعطى هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالى لإدارة هذه الموارد حتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة .

وفى اعتقادنا ، فإن المنظمات المصرية والعربية تواجه أزمة فى مواردها البشرية ، وذلك لأسباب كثيرة منها الهجرة بين الدول والحرف والوظائف ، وأنواع البطالة ،

واختلال فى تركيبة وهىكل القوى العاملة ، ونسب العاملين ، واختلال علاقات العمل . ونحن نرى أن ضعف أنظمة العمل والموارد البشرية هو السبب الجوهرى فى هذه الأزمة . وبارقة الأمل الموجودة تشير إلى تطور علم إدارة الموارد البشرية بشكل يساعد للمنظمات المصرية والعربية على إدارة هذه الأزمة .

وقدم الكتاب الذى بين يديك تبسيط لمبادئ إدارة الموارد البشرية ، وذلك بشكل يساعد الطلاب والمديرين على استخدامها فى بناء أنظمة وممارسات إدارية جيدة فى المجالات المختلفة للموارد البشرية .

ويشكر الكاتب الله عز وجل على نعمته ، ويدعوا الله الهداية والسداد . كما يشكر كل من تفضل بالنقد والتعقيب وإبداء الرأى والاقتراح . ويود أن يبدأ بشكر خاص للأستاذ الدكتور/ صلاح الشنوتى أحد رواد إدارة الموارد البشرية فى مصر على تكبده مشقة قراءة الكتاب كلمة بكلمة ، وتلقيق الكتاب شكلاً ومضموناً .

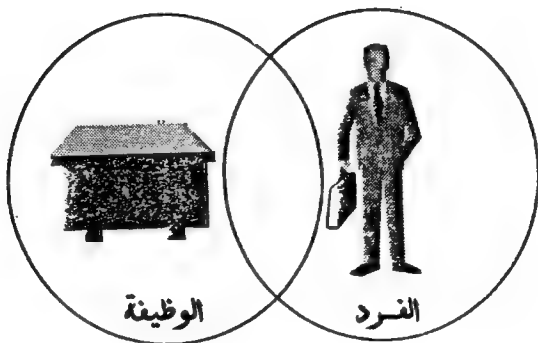
ويود الكاتب أن يشكر الكثير من أساتذة الإدارة ومدعى الموارد البشرية على حسن استقبالهم للطبعات السابقة من الكتاب ، وعليه فإن هذه الطبعة قد تحسنت عن سابقتها وذلك للمقترحات التى قدموها . ويشكر الكاتب فى هذا المجال السيد/ سمير حلمى مدير الموارد البشرية بشركة الاسكتشرية الوطنية للحديد والصلب على مساهماته الجيدة فى تنقيح بعض أجزاء الكتاب وفى تقديمه لبعض الأفكار العملية والعلمية . ويأمل المؤلف فى الاستماع إلى أى مقترحات تسعى إلى تحسين الطبعات القادمة . وهو يتوجه بهذا العمل إلى الله سبحانه وتعالى راجياً منه التوفيق والهداية .

للمؤلف

أحمد ماهر

# مقدمة في إدارة الموارد البشرية

الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية





## الهدف من الفصل:

١ - التعرف على ماهية وأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية ( أو إدارة الأفراد )

٢ - التعرف على أن الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الموارد البشرية ( أو الأفراد ) من جهة، وبين الوظائف الموجودة في المنظمة من جهة أخرى .

٣ - التعرف على الوظائف والأنشطة المختلفة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن يقوم بها .

٤ - التعرف على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في العالم ومصر .

# خير الكلام

## فى ادارة الموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم  
« وكان الإنسان أكثر شئج جدلاً »  
الكهف: ٥٤  
« يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً  
وقبائل لتعارفوا »  
الحجرات ١٣

منى قالت

« جنة من غير ناس .... ما تنلأس »

قالوا

« أى منظمة ، من أى نوع ، لها مورد واحد حقيقى : الإنسان »

بيتر دراكر

من مشاهير كتاب الإدارة المعاصرين

« الادارة هى إدارة الافراد ... وإدارة الافراد هى الادارة »

لورانس أبلى

من مشاهير كتاب ادارة الأفراد المعاصرين



## الفصل الأول

# مقدمة فى إدارة الموارد البشرية

الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية

### مقدمة

لا يمكنك أن تدبر أي منظمة بدون ناس \* . هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير فما دام هناك عمل، وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين. حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات، فإن الناس هم الذين يشغلونها.

وإذا كانت هناك موارد كثيرة في العمل مثل الأموال، والآلات، والخامات، واللباني، والأراضي، والفن الإداري؛ فإن الناس هم مورد أيضا. والأهم، أنهم المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد في أي منظمة. ويطلق على الناس الذين يعملون داخل المنظمة الموارد البشرية. والكتاب الذي بين يديك يهتم بكيفية استخدام الموارد البشرية، وبالتالي فهو كتاب في إدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الفصل الأول نقدم تمهيدا سريعا لمعنى إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوضيح بعض الحقائق الأساسية الخاصة بالموارد البشرية أو الأفراد، ونقدم نموذج الكتاب. ونحدد مسؤولية العمل في إدارة الموارد البشرية، وأخيرا نقدم فكرة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

---

\* هو الذى جعلكم خلائف فى الأرض (فاطر ٣٩)

## دروس أساسية في إدارة الموارد البشرية

يجب أن يعلم أي شخص مسئول عن إدارة موارده البشرية عدة حقائق هامة عن هذا المورد. ولقد قمنا بوضعها في شكل مختصر وأساسي، يخدم غرض الدراسة في هذا الكتاب. وهذه الحقائق أو الدروس هي كالآتي: الأفراد مختلفون، والوظائف مختلفة، ومهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بينهما (١).

### الدرس الأول: الأفراد مختلفون

خلقنا الله مختلفون\*. حتى إذا دخلت عملاً ونظرت للناس، لوجدتهم مختلفين. ليس فقط من الظاهر، وإنما أيضاً من الباطن. فالظاهر يشير إلى أننا مختلفون في ملامحنا، وأعمارنا، وخبراتنا، وتعليمنا، وجنسنا. وهي اختلافات تؤثر في سلوكنا بشكل واضح. والباطن يشير إلى أننا مختلفون في قدراتنا العقلية، وطريقة فهمنا وإدراكنا للأمور، وفي طريقة تعلمنا واكتسابنا للقدرات والمهارات، وفي مشاعرنا، وفي اتجاهاتنا النفسية وفي تفضيل الأشياء. إن هذه الاختلافات توضح كيف أن سلوكنا مختلف عن بعضنا البعض.

ولزيد من التفصيل، يختلف الناس أيضاً في صفاتهم الشخصية، فنجد شخصاً مرحاً وآخر مكتئباً، وشخصاً اجتماعياً وآخر انطوائياً، وشخصاً منفتحاً في علاقاته مع الآخرين، وآخر متحفظاً في هذه العلاقات، وهذا ذكي ولماح، وذاك أقل ذكاءً وعلو الفهم، وهذا يحب أن يقود وذاك يحب أن يقاد. حتى في الاهتمامات والميول المهنية، يمكن القول أن الناس يختلفون في تفضيلهم لنوع العمل، فالبعض يرغب في ويفضل أداء الأعمال المكتبية، والآخر يفضل أداء الأعمال ذات الطابع الفني أو الميكانيكي. وربما تري مهندساً يحب أعمال البيع، وبالعا يحب تصليح وصيانة الأجهزة.

ونحن أيضاً مختلفون في دوافعنا؛ فالبعض مدفوع مالياً، والآخر مدفوع اجتماعياً، والآخر مدفوع نحو الشعور بتقدير الآخرين وتحقيق ذاته. وأيضاً يمكن

\* «ومن الناس والدواب والأنعام مختلف الوانه» (فاطر ٢٨)

«ومن آياته خلق السموات والأرض واختلاف ألسنتكم والوانكم» (الروم ٢٢)

مستى قالت: «صرايح ليدبك مش زى بعضها»

القول أن مهارات الاتصال، والحديث، والمناقشة، والتفاوض، والأقناع، والابتكار، والتأثير في الآخرين، والقيادة تختلف من شخص لآخر.

إن الإدارة المثالية للموارد البشرية تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون، وأن من يلمر موارده البشرية عليه أن يقيس وأن يتعرف على هذه الاختلافات لكي يتقني من بين هؤلاء الأفراد من يناسب العمل والوظيفة.

### الدرس الثاني : الوظائف مختلفة .

تختلف الوظائف فيما بينها اختلافات كبيرة\*. وقد ترجع الاختلافات إلى طبيعة النشاط الذي تنتمي إليه الوظيفة، وذلك من حيث كونها مالية، أو إدارية، أو تسويقية، أو إنتاجية، أو فنية، أو بحرية، أو أي طبيعة أخرى. وتختلف الوظائف أيضا من حيث نوعية، وحجم، وعظم المسؤولية للملقاة على عاتقها. وقد تختلف الوظائف من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها مثل: التعليم، والخبرة، والمهارات، والتدريب. وتختلف الوظائف أيضا في ظروف أدائها وذلك من حيث ظروف العمل المادية (أضاءة، وحرارة، ورطوبة، وغيرها) والمخاطر التي تتعرض لها الوظيفة.

وكما يرى القاريء، هناك إختلافات واضحة بين الوظائف، وربما يجد القاريء في الفصل الثاني من الكتاب تفصيلا مسهبا عن كيفية تحليل الوظائف، وكيفية تصميمها. وما يهم هو أن الوظائف مختلفة، فمنها ما يناسب أشخاص معينة، ومنها ما يناسب الآخرين. وبالتالي يتطلب الأمر تحليلا للوظائف قبل شغلها بأفراد.

### الدرس الثالث : وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف.

يوضح الدرس الأول أن الأفراد مختلفون، ويوضح الدرس الثاني أن الوظائف مختلفة، أما الدرس الثالث فيقول بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين

---

\* أجمعتم سفلة الحاج وعمارة المسجد الحرام كمن آمن بالله واليوم الآخر وجاهد

في سبيل الله (التوبة ١٩)

هلمين الاختلائين- ويوضح الشكل (١-١) بصورة كاريكاتيرية هذا الوضع.



شكل (١-١) التوفيق بين الأفراد والوظائف

أن المهمة الأساسية للمسئول عن إدارة الموارد البشرية هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. فأن الرجل المناسب ؟ ، وأن الوظيفة المناسبة ؟. إن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون واضحة في ذهنه وهي التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلاف أيضا. ولكي يقوم أي فرد بدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه أن يكون علي علم كامل بصفات وخصائص الأفراد المتاحين أمامه، وأيضا علي صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه.

يوضح شكل (٢-١) الاحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد والوظيفة

الفرد



الوظيفة



حالة أ



الفرد والوظيفة يتجهان إلى بعضهما

حالة ب



الفرد مناسب للوظيفة جزئيا

حالة جـ



الفرد مناسب للوظيفة تماما

حالة د



الفرد غير مناسب للوظيفة بالمرّة

شكل (٢-١) الاحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد والوظيفة

إن أهم ما يحتاجه من يدور الموارد البشرية معلومات كاملة عن كل من الأفراد، والوظائف، وذلك حتي يتسني التوفيق بينهما.

**أولاً : معلومات كاملة عن الأفراد :**

وأهم هذه المعلومات هي:

- للمعارف والتعليم والقدرات.
- الخبرات السابقة والمهارات المختلفة.
- الدوافع والميول والإهتمامات.
- الصفات الشخصية.
- معلومات شخصية كالسن والجنس.

إن الأنواع السابقة تحوي آلاف المعلومات التي يمكن ويجب جمعها.

ويمكن جمع هذه المعلومات من المصادر التالية:

- طلب التوظيف.
- المقابلات الشخصية.
- الإختبارات الشخصية والنفسية.
- التمارين والإختبارات الوظيفية.
- معلومات من الرؤساء عن المرؤسين.
- تقارير الأداء والكفاءة.

وفي طيات فصول الكتاب سيتعرف القاريء علي نوعية المعلومات ومصادر جمعها، وكما سيتعرف علي أن جمع هذه المعلومات عملية مستمرة، ويجب تحديثها باستمرار، وذلك ما دلم الأفراد موجودين بالشركة أو المنظمة.

**ثانياً : معلومات كاملة عن الوظائف :**

تقدم الوظيفة الخاصة بتحليل العمل المعلومات اللازمة في هذا الصدد. وهي وظيفة الغرض منها تحديد مهام وأعباء (أو مسؤوليات الوظيفة) في شكل كامل،

وقد يصل الأمر إلى تحديد أدوار هذه الوظيفة، ومستواها الوظيفي، ونطاقها الإشرافي. ومن أهم أجزاء هذه الوظيفة ما يمس تحديد شروط شغل الوظيفة من معارف، وقدرات، وخبرات، ومهارات، وميول، وصفات شخصية مختلفة.

وبعد أن تتوافر المعلومات الكاملة عن الأفراد وعن الوظائف تكون مهمة من يدير الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف. أو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. ويتم هذا التوفيق من خلال الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل: الاختيار والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والنقل، والترقية، والأجور، والحوافز، وغيرها من الوظائف

### نموذج الكتاب

#### المنطق من وراء النموذج :

يقدم هذا الكتاب نموذجا مبسطا للدراسة إدارة الموارد البشرية، وهذا النموذج هو حصيلة التطور العلمي في هذا المجال، وحصيلة الرؤية الشخصية للمؤلف. ويقوم هذا النموذج على أن الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية. وأن المهمة الأساسية في إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويتم هذا من خلال وظائف متعددة . وهو ما يتضح في شكل (١-٣) .

وكل وظيفة من الوظائف المعروضة في الشكل ستتمثل فصلا من فصول الكتاب. وبجانب هذه الفصول، سيتضمن الكتاب فصلا أخرى تسمى الوظائف للمساعدة في إدارة الموارد البشرية وهي النقابات، وأمن وسلامة العاملين، وبحوث الموارد البشرية. كما أن هناك مجموعة أخرى من الموضوعات التي تسمى تنظيم العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

وفي السطور التالية نقدم لحة سريعة عن كل هذه الوظائف.

الوظيفة ( العمل )		الفرد
  	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :	  
	<ul style="list-style-type: none"><li>- تحليل وتصميم العمل</li><li>- تخطيط الموارد البشرية</li><li>- الاختيار والتميين</li><li>- تصميم هيكل الأجور</li><li>- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات</li><li>- تقييم الأداء</li><li>- التدريب</li><li>- تخطيط المسار الوظيفي</li></ul>	
الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية	تنظيم إدارة الموارد البشرية	
<ul style="list-style-type: none"><li>١- التقابلات</li><li>٢- أمن وسلامة الموارد البشرية</li><li>٣- ساعات وجداول العمل.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>١- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.</li><li>٢- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية.</li><li>٣- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.</li></ul>	

شكل (١-٣) نموذج إدارة الموارد البشرية



## الوظائف الرئيسية للموارد البشرية :

- ١- تحليل العمل : تعني هذه الوظيفة التعرف علي الأنشطة والهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاه علي عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ٢- تخطيط القوي العاملة :يعني بتحديد إحتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين. ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين ، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوي العاملة بالمنظمة.
- ٣- الاختيار والتعيين : وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيحتهم من خلال طلبات التوظيف، والإختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب؛ وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ٤- تصميم هيكل الأجور : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتي يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- ٥- تصميم أنظمة الحوافز :تعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء للتميز. ويمكن تحفيز العاملين علي أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية. وأيضا هناك حوافز علي أساس أداء المنظمة ككل.
- ٦- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والمعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، وأجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلي الإسكان والمواصلات وغيرها.

٧- تقييم الأداء : تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقيم الرؤساء المباشرون بفرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبفرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

٨- التدريب : تمارس المنظمات أنشطة التدريب بفرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه إهتمامهم نحو أنشطة معينة. وعلى الشركة أن تحدد إحتياج المرؤسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

٩- تخطيط المسار الوظيفي : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترقية، التدريب. ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

### الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

١- العلاقة مع النقابات : وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية ( أى النقابات ) ، والتطرق الى موضوعات مثل الشكاوى ، والنزاعات العمالية ، والتأديب ، والفصل من الخدمة .

٢- أمن وسلامة العاملين : وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين ، والأمن ، والصحة ، والإهتمامات النفسية السليمة لهم .

٣- ساعات وجدول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والأجازات ، وفقاً لنظام يناسب طبيعة المنظمة . ووضع نظام يكفل كفاءة العمل .

## تنظيم إدارة الموارد البشرية :

- ١ - التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغيرات في الأداء الداخلي للمنظمة.
- ٢ - نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية : تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي. كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل وأزمات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.
- ٣ - الهيكل التنظيمي للموارد البشرية : ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

## من الذي يدير الموارد البشرية ؟

هل من الأفضل أن يكون هناك إدارة مستقلة ومتخصصة للموارد البشرية ؟ أم هل من الأفضل أن تترك لكل المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم ؟ إن الأجابة ليست سهلة ، وسنحاول أن نقدم الأجابة في السطور التالية . وستلاحظ أن الأجابة ستخلص إلى أنه لا بد من وجود تعاون مشترك بين إدارة الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في مواقعهم (٢).

## إدارة مستقلة للموارد البشرية

يري البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص تلك الوحدة التنظيمية التي تسمى : إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد ، أو إدارة شؤون العاملين . ويعزز أصحاب هذا الرأي وجهة نظرهم بأن أخصائي الموارد البشرية هم أكفأ

الناس في إدارة الموارد البشرية، وأنه كما تخصص المنظمات وحدات تنظيمية مستقلة للتعامل مع العناصر اللازمة للإنتاج والتسويق، فإن العنصر البشري لا يقل أهمية عنهما.

ويسير هذا الرأي مع هذا التخصص، والذي ينادي بتوفير أشخاص لديهم المعرفة، والمهارة، والوقت اللازم للقيام بعمل أصبح متخصصاً، وأصبح له علم مستقل، وأصبح العاملون يتدربون عليه. بل أن التعيين في مناصب الموارد البشرية في بعض الدول المتقدمة أصبح مشروطاً بالحصول على إجازات وتصاريف من منظمات متخصصة، وهذه المنظمات تشترط مواصفات معينة فيمن يشغل وظائف الموارد البشرية، كما تعقد إختبارات وتمنح شهادات تميز لحاملها العمل في وظائف الموارد البشرية.

### كل مدير هو مدير للموارد البشرية

يري أصحاب الرأي الثاني أن كل مدير في موقعه هو مسئول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له، فهو إذن مسئول عن هذه الموارد البشرية. وبما أنه مسئول عنها، فلا بد أن يعطي السلطة والصلاحيات لإدارتها. ولحسن الحظ فإن أصحاب هذا الرأي يعترفون بحقيقة أساسية وهي أنهم قد يتخصصهم أحياناً المهارة، والمعرفة، والوقت لإدارة مواردهم البشرية بكفاءة، ويعترفون بضرورة وجود من يساعدهم في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية، وفي التنسيق بين الإدارات المختلفة في هذا الأمر. أى أنهم يعترفون بحاجتهم لأخصائيين في الموارد البشرية.

### التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين

حيث أن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري، فإنه يجب أن يكون هناك تعاون كبير بين إدارة الموارد البشرية وبين باقي المديرين في كل مواقع العمل. (٣)

وسوف نقوم بإتباع مفهوم أو مدخل التعاون المشترك في إدارة الموارد البشرية وهذا المفهوم يعني أن هناك بعض الوظائف التي تخص الأفراد، والتي تمارس بين كل من مدير الموارد البشرية والمديرين في كل المواقف. وشكل (٤-١) يوضح فكرة التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين في المنظمة.



شكل (٤-١) التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين

والمطقة الوسطي بين السهمين تمثل منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية، ودور المديرين الآخرين.

وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقاً كاملاً بين كل من مدير الأفراد، وباقي المديرين في سبيل أداء وظائف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية أعلى، وعند التفكير في أي مهمة من المهام الجديدة التي تتعلق بالموارد البشرية فيبقى التفكير أولاً فيمن سيقوم بها بكفاءة أكثر، وفاعلية أعلى، وإلا فإن إخلال الأمور سيؤدي في النهاية إلى سوء إدارة الموارد البشرية.

ما هي الفائدة من مفهوم التعاون المشترك؟

يهدف هذا المفهوم أساساً إلى تحديد الطرف الذي سيقوم بإدارة الموارد البشرية بأسلوب أكفأ، فهناك بعض الوظائف التي يفضل أن تمارس بالاشتراك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين، وهناك وظائف أخرى يقوم بها مدير الموارد البشرية مستقلاً، كما أن هناك وظائف يقوم بها باقي المديرين وحدهم .

والشكل التالي (شكل ٥-١) يوضح مثالا لبعض الأنشطة التي تقع في منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية وبين وظيفة باقي المديرين.

المديرون الآخرون	مدير الموارد البشرية
○ يقرر ما إذا كان سيتولي المقابلة الشخصية النهائية.	○ يقوم بأعداد وتطوير أساليب إدارة المقابلات الشخصية.
○ يتلقى التدريب من مدير الموارد البشرية عن كيفية المساهمة في مقابلات الاختيار.	○ يقوم بتدريب المديرين الآخرين على كيفية المساهمة في مقابلات الاختيار.
○ يقوم بالمقابلات الشخصية والتميين عندما يطلب الأمر ذلك.	○ يقوم بأعداد الاختبارات والمقابلات الشخصية
○ يقوم بإخطار مدير الموارد البشرية بمتيجة المقابلات التي عقدتها، وقراره بخصوص الاختيار.	○ يرسل المرشحين للمقابلات الشخصية إلى المديرين الذين يرغبون في إدارة المقابلات بأنفسهم.
	○ يقوم بمعمل المقابلات النهائية والتميين لبعض المديرين.

شكل (٥-١) أمثلة من الأنشطة المشتركة بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين

وبما لا شك فيه أن اشتراك المديرين الآخرين مع مدير الموارد البشرية في اختيار أدوات وأساليب وطرق إدارة الموارد البشرية سوف يؤدي إلى رفع كفاءة استخدام هذه الأدوات. كما أنه من المهم أن توضح أنه إذا كان هناك مدير متخصص لإدارة الموارد البشرية، فإن كل مدير تنفيذي هو مسئول في حدود معينة على إدارة الموارد البشرية التي تتبعه.

## التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تشهد قار وكتابات الحضارات القديمة علي وجود فكر يوجه للوارد البشرية في بناء هذه الحضارات. كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا.

### تطور إدارة الأفراد في العالم

ولقد ظهر الإحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعمد. وظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية، وظهور الآلات في مجتمعات العمل. وسنطلي فيما يلي شحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية.<sup>(٤)</sup>

#### ١ - الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم. كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروئينية العمل وسأم العاملين. ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

#### ٢ - ظهور الحركات العمالية

مع مساريء الثورة الصناعية، كان علي العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم أنقلمت إلى تكوين انحدادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض بإسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

### ٣- الإدارة العلمية

حاول فرديريك تايلور Fredrick Taylor أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والأختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وأعطاهم أجر حافزة.

#### ٤- ظهور علم النفس الصناعي

تلا حركة الإدارة العلمية إهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الأجهاد والأصابات. وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بفرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضاً على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة مجاًحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

#### ٥- ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضاً بالإهتمام بالعاملين، والتمط الأشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثرن والتي أشرف عليها إلتون مايو Elton Mayo.

#### ٦- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

كانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية). وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتميين، واستخدام الاختبارات النفسية، والإهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع انفصل التسقي.



## ٧- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة، والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلاً من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

## ٨- ظهور حركة العلوم السلوكية

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية. ومن أمثلتها إقرار وتطبيق الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

## ٩- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

نشأت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي للمنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.

## تطور إدارة الأفراد في مصر (٥)

١- تشهد حضارة قدماء المصريين، ثم الحضارة المسيحية، ثم الحضارة الإسلامية على وجود اهتمام بتنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين. ولقد إستقر الأمر لدهور طويلة بعد ذلك في نظام الطوائف. وكان للطائفة شيخ يفصل في المشاكل التي تنشأ في المهنة (كالحلادين، والصاغة، والفحامين، والنحاسين)، ويفصل في المشاكل الهامة بين أصحاب الأعمال (للمعلمين)

وبين العاملين في المهنة. وكل طائفة بها عدد من المعلمين، ويجه عدد قليل من المربين (جمع عريف، وهو عامل مدرب)، ثم عدد أكبر من الصبية (جمع صبي وهو عامل تحت التدريب). ومع بداية القرن التاسع عشر قام محمد علي بإدخال الصناعة الكبيرة الحجم مثل الترساة، والغزل والنسيج، والحديد والصلب، تلي ذلك دخول الاستثمارات الأجنبية في مصر وظهور صناعات أخرى مثل الكهرباء، والنقل والسلع الغذائية. وبدأ يظهر الانفصال واضحاً بين فئة أصحاب الأعمال والعمال. ومع ازدياد أرباح أصحاب الأعمال، وانخفاض أجور العاملين، ووجود أعمال إشرافية (كان يشغلها الأجانب أو فئات غير عمالية) بدأت العلاقة تأخذ شكل المواجهة.

٢- وظهرت أولى المواجهات الحادة في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، ومن أشهرها إضراب عمال السجائر سنة ١٨٩٩، وإضراب عمال القمح بجمرك الإسكندرية سنة ١٩٠٠، وإضراب عمال لرم الإسكندرية سنة ١٩٠١، وعمال شركة الغزل الأهلية وعمال الطباعة سنة ١٩٠٢، كان من نتيجتها ظهور أول نقابات للعمال في بعض الصناعات.

٣- وأثناء الحرب العالمية الأولى (١٩١٤-١٩١٨) تعطلت الحركة النقابية بإعلان الأحكام العرفية. وبعد الحرب ظهرت صناعات أخرى جديدة، ونقابات أخرى جديدة. وباندلاع ثورة ١٩١٩ شجع ذلك الإضرابات العمالية، مما أجبر الدولة علي إصدار قانون لجان التحكم في نفس السنة، وذلك للتحقيق في الشكاوي بين العمال وأصحاب الأعمال. ولقد ساعد ذلك علي تنظيم ساعات العمل، والأجور، والأجازات.

٤- وظهر بعد ذلك أول قانون للعمل في سنة ١٩٢٩ الذي نظم طبيعة التعاقد بين صاحب العمل والعمال، والأجور، والأجازات وتعميض إصابات العمل، والصحة والأمن الصناعي. ولقد ساهم هذا القانون في وضع أولي أسس لإدارة الأفراد الحديثة.

٥- ومع زيادة حدة المنازعات العمالية في الثلاثينات، وكبر حجم المصانع والشركات والمصالح الحكومية، بدأ التفكير في هذه المنظمات في ضرورة إنشاء وحدات تنظيمية مستقلة (مثل قسم أو إدارة) لشؤون العاملين. بل لجأت كثير من الشركات إلى التفرقة بين قسم المستخدمين (وأحيانا قسم شؤون الموظفين) وهو يتخصص في رعاية أمور العاملين الذين لا يتسبون إلى فئة العمال، وبين قسم العمال (أو قسم العلاقات الصناعية) وهو متخصص في رعاية أمور العمال على خطوط الإنتاج المباشرة.

٦- ولقد شهدت مصر في الأربعينات والخمسينات تطور واضح في إدارة الأفراد، وتشهد على ذلك الممارسات الحديثة التي بدأت تظهر في المنظمات، وفي قوانين العمل والخدمة المدنية، وفي إنشاء معاهد التدريب والإدارة (مثل معهد الإدارة العامة، ومعهد الإدارة المحلية، والمعهد القومي للإدارة العليا).

٧- وبعد تطبيق القوانين الاشتراكية والتأمينات في سنة ١٩٦١، كسب العاملين حماية أكبر في مجالات التأمينات والمعاشات، ولكن ازدادت قبضة الدولة على الشركات المؤتمنة، ثم توالى قوانين العاملين إلى أن تم تمرير قانونين متشابهين هما قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ للعاملين في الحكومة، وقانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ للعاملين في القطاع العام وبدأ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (وقبل سنة ١٩٧٨) في فرض أنظمة استرشادية لإدارة الأفراد، وفي فرض نوع من الرقابة على المنظمات الحكومية والشركات.

ولمدة ثلاثين عاما تقريبا باتت ممارسات إدارة الأفراد في المنظمات المصرية في سبات عميق، ولم تبدأ في أن تصحرو إلا بصدور قانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والخاص بشركات قطاع الأعمال العام، والذي أعطي للشركات الحق في أن تعد لنفسها لوائح للعاملين تناسب ظروفها، والتي في نفس الوقت رقابة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. وفي تقديرنا يمثل هذا التاريخ صحوة جديدة لإدارة الأفراد والموارد البشرية في مصر.

## العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية

يظن كثير من المديرين فى الإدارة العليا أن الإدارة المسئولة عن الموارد البشرية تنفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس ، وبالتالي فهي مركز تكلفة وليست مركز ربحية . وإذا قابل ذلك عدم قدره من مديري الموارد البشرية على تبرير جدوى برامجهم ، فإنهم يفقدون بذلك إهتمام الإدارة العليا وباقي المديرين ببرامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية .

ومدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا وباقي المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التى يديرها . ومن أهم هذه المعلومات ما يلى :

١ - معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الأهداف

الكلية والأستراتيجية للمنظمة . وأن استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها لتحقيق استراتيجيات وخطط المنظمة .

٢ - معلومات تفيد بأن أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال وللربح وليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح .

٣ - معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية وكمية عن تكاليف الأنشطة ، وعن نتائج وجدوى هذه الأنشطة .

٤ - معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة ، كما أنها تستخدم نماذج وبرامج ( مثل برامج الكمبيوتر ) حديثة فى مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة ، والأختيار ، والتدريب ، وتقييم الأداء ، والأجور ، والحوافز ، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين .

٥ - معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقرية تظهر من وقت لآخر ، وأنها تحل مشاكل على المستوى الشخصى للعاملين ، وأنها تدرس وتتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية فى البيئة المحيطة .

ويمكن وضع هذه المعلومات السابقة فى شكل تقارير للمراجعة الإدارية Managerial Audit ، وفى شكل تقارير تضم تطور أرقام ونسب Ratios أنشطة الموارد البشرية . وعلى هذا فإن من أهم أشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية هى :

#### ١ - تقارير المراجعة الإدارية : وهى تضم معلومات عن :

أ - التطور فى التنظيم الإدارى للموارد البشرية ، وذلك من حيث استراتيجياته وخطته ، وهيكلة التنظيم ، وعلاقته بباقي إدارات المنظمة .

ب - التطور فى عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية ، ومؤهلاتهم ، وتدريبهم .

ج - مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية ، وطريقة توفيرها للمديرين ، وكيفية طلبها ، ودرجة سرتها .

د - التطور فى امكانيات إدارة الموارد البشرية ، وعمل الأخص الأنظمة والبرامج المستخدمة ( على الأخص على الكمبيوتر ) والمعدات والأجهزة المساعدة .

هـ - التطور فى أنشطة إدارة الموارد البشرية ، وذلك فى مجالات تخطيط الموارد البشرية ، والأختيار ، والتدريب ، وتقييم الأداء ، والأجور ، وغيرها .

#### ٢ - تقارير أرقام ونسب النشاط

يفيد عرض التطور فى أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية . فمثلاً يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية ، وتطورها ، ومعناها . كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية .

وفى الفصول القادمة سنحاول إعطاء فكرة عن كيفية قياس العائد والتكلفة فى كل مجال متخصص من مجالات إدارة الموارد البشرية ، أما فيما يتبقى من الفصل ، فإننا سنركز على بعض النسب العامة والخاصة بقياس العائد العام من إدارة للموارد البشرية .

$$\text{انتاجية العامل الواحد} = \frac{\text{اجمالى المخرجات ( كمية لوجنيه )}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\text{حصه العامل من ميزانية الموارد البشرية} = \frac{\text{ميزانية الموارد البشرية}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\text{نصيب الجنيه المخرجات من تكلفة العمالة} = \frac{\text{ميزانية الموارد البشرية}}{\text{اجمالى المخرجات ( بالجنيه )}}$$

$$\text{انتاجية ساعة العمل الواحدة} = \frac{\text{اجمالى المخرجات ( كمية لوجنيه )}}{\text{اجمالى ساعات العمل}}$$

$$\text{انتاجية جنيه الأجر} = \frac{\text{اجمالى المخرجات ( كمية لوجنيه )}}{\text{اجمالى الأجر}}$$

ولا تتحقق الفائدة من استعراض أرقام ونسب الموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام والنسب ، وذلك من سنة لأخرى ، وبين إدارات المنظمة ، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى المشابهة ( إن أمكن ) .

وقبل أن ينتهى الفصل ، يجب أن تنوه إلى أن قياس التكلفة أسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية . وذلك لأن بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح ، وذلك فى شكل أجور ونفظة وبرامج ووقت . أما عائد إدارة الموارد البشرية فهو ضمنى وموزع على الناتج النهائى للمنظمة ، فهو عائد غير مباشر لإدارة الموارد البشرية ، أما العائد المباشر فهو فى شكل معنوى يظهر فى حسن اداء الوظائف المتخصصة من اختيار ، وتقييم اداء ، وتدريب ، وتخطيط المسار الوظيفى وغيرها .

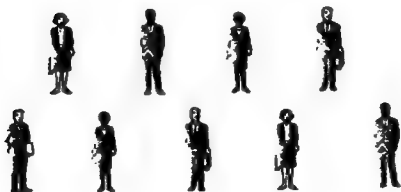
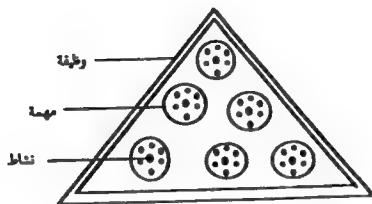
## هرامش ومراجع الفصل

- 1) -Herbert G. Heneman, III, Donald P. Schwab, John A. Fossum and Lee Dyer, **Personnel/Human Resources Management**, 5th . ed., Homewood, ILL.: Irwin, 1993.  
  
-Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel: Contemporary Perspectives and Applications**, 4th. ed., St. Paul: West Publishing Co., 1986.  
  
-Donald P. Crane, **Personnel: The Management of Human Resources**, 4th. ed., Bemont: Kent Publishing Co., 1987.
- 2) -John M. Irancevich and William F. Glueck, **Foundations of Personnel/Human Resources Management**, 5th. ed., Homewood, ILL.: Irwin, 1993.  
  
-Robert L. Mathis and John H. Jackson, Loc. cit.
- 3) -Robert L. Mathis and John H. Jackson, Loc. cit.  
  
-Dale Yoder and Paul D. Staudohar, **Personnel Management and Industrial Relations**, 8th. ed., N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985.
- 4) -Lee Dyer, **Evolving Role of Human Resource Organization**, Industrial Relations School, Cornell University, Ithaca, N.Y.; 1991.  
  
-Wendell L. French, **The Personnel Management Process**, 6th. ed., Mass.: Houghton-Mifflin, 1986.

- ٥- عادل حسن، إدارة الأفراد، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦.
- أحمد عاطف حسن، تاريخ الحركة النقابية المصرية، القاهرة: مؤسسة روزاليوسف، ١٩٨١.
- صلاح عبد الباقي، النقابات العمالية والعلاقات الصناعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٣.
- صلاح عبد الباقي وعبد الشفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية : الدار الجامعية، ١٩٨٨.



# تحليل وتصميم وتوصيف العمل



الوظيفة ( العمل )		الفرد
  	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :	  
	<div data-bbox="381 486 695 565" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>- تحليل وتصميم العمل</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط الموارد البشرية</li> <li>- الأخيار والتميين</li> <li>- تصميم هيكل الأجر</li> <li>- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات</li> <li>- تقييم الأداء</li> <li>- التدريب</li> <li>- تخطيط المسار الوظيفي</li> </ul>	

### الهدف من الفصل:

- ١ - الأهتمام بعنصر حاسم فى إدارة الموارد البشرية وهى الوظائف التى يشغلها الأفراد .
- ٢ - التعرف على الجوانب العلمية والمهارات العملية لكيفية تحليل ، وتصميم ، وتوصيف الوظيفة .
- ٣ - التعرف على الخطوات المتبعة فى هذا الصدد ، والمعلومات المطلوبة ، وكيفية جمعها ، واستخدامها .

## خير الكلام

### في تحليل وتصميم وتوصيف العمل

بسم الله الرحمن الرحيم

« لا يكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت »

البقرة ٢٨٦

« وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولاً »

الإسراء ٣٤

---

قال رسول الله ﷺ

« .... لا تكلفوهم ما لا يطيقون ، فإذا كلفتهم فاعينوهم »

متى قالت

« كل فولة ولها كيال »

« كل واحد يشيل على قده »

من الحكم

« إن أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع »

## الفصل الثانى

# تحليل وتصميم وتوصيف العمل

### مقدمة

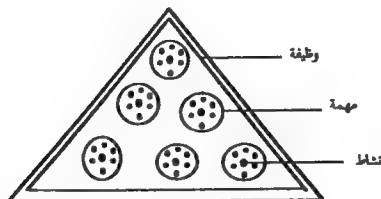
تعتبر الوظيفة ( أو العمل ) الركيزة الأساسية فى إدارة الموارد البشرية . فليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة ( أو العمل ) طرفاً فيها . فحين نختار الأفراد المناسبين ، فإننا نختارهم لوظائف معينة ، وهم مناسبون بالنسبة لهذه الوظائف وليس لوظائف أخرى . وحين ندرب الأفراد فإننا ندربهم على وظائف محددة بعينها . والأمثلة عديدة وتوضح أن فهمنا للوظائف ( أو الأعمال ) ركيزة أساسية لأداء ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وهى بحق تعتبر أحد جناحي الموارد البشرية . أليس من الواجب الآن أن ندرس ما يطلق عليه تحليل وتصميم وتصنيف العمل ؟ .

يبدأ الفصل بالتعرض إلى ماهية تحليل العمل ، ثم خطواته ، وكيفية جمع المعلومات الخاصة بذلك ، ثم ينتقل الفصل إلى تصميم العمل ، وتصنيفه ، وأخيراً تحديد مواصفات شاغله .

### ما هو تحليل العمل ؟

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة activities المكونة للمهام tasks المكونة للوظيفة ( أو العمل ) Job ، ووضع ذلك فى توصيف متكامل ، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة ، ويجب أن يلاحظ القارئ أن أى وظيفة تنقسم إلى مجموعة

من المهام (ويطلق عليها أحياناً أعباء أو مسئوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. وشكل (٢ - ١) يوضح هذه المصطلحات في شكل تفرسي.



شكل (٢ - ١) للمصطلحات الأساسية في تحليل العمل

وبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة ، والتي تؤدي داخل الوظيفة . وهذه الأنشطة قد تكون استقبال معلومات ، ومستندات ، واشعارات ، وأوامر ، وتوجيهات ، وقد تكون حركات بالأيدى والجسم مثل : الرفع ، والخفض ، والثنى ، والتحريك ، والضغط ، والالتواء ، والكتابة ، وقد تكون تصرفات ذهنية مثل التقدير ، والتفكير ، والحساب ، والتحليل ، وقد تكون مد آخريين بمعلومات ، أو مستندات ، أو خامات ، وقد تكون غير ذلك من عشرات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل .

وننتقل الأمر أيضاً إلى جمع معلومات عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها ، وظروف العمل في هذه الوظيفة ، والمسؤوليات الملقاه على عاتقها ، ومتطلبات شغلها .

## الهدف من تحليل العمل

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية. وستوضح ذلك فيما يلي<sup>(١)</sup> :

### ١ - تصميم العمل Job Design

يساعد تحليل العمل في جميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوى على بداية ونهاية ، وتحتوى على هوية واضحة ، وتوفر الاحساس بالمسؤولية ، وتوفر التخصيص وتقسيم العمل .

### ٢ - الاختيار Selection

يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفهم بناءا على مدى توافر هذه المواصفات فيهم .

### ٣ - تقييم الوظائف Job Evaluation

بناءا على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية ( أو قيمتها ) داخل المنظمة ، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجر .

### ٤ - تقييم أداء العاملين Performance Evaluation

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل ، ومدى قيامه الفعلى بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته . ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم . ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا .

## ٥ - التدريب Training

إذا تبين أن هناك تاركاً بين مواصفات الشخص الذى يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب . ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات ، والمهام ، والمهارات الناقصة . فتحليل العمل يقدم الأشياء التى يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب . Training Standards

## ٦ - تحديد الاحتياجات من العمالة Manpower Planning

يتحدد عدد العاملين فى كل وظيفة بحجم عبء العمل الذى يقوم به شاغل واحد للوظيفة ، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل . وبقسمة الحجم الكلى لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين .

## ٧ - تبسيط العمل Work Simplification

بمقارنة البيانات الموجودة فى تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة ، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها ، وبالتالى يتم تبسيط العمل .

## ٨ - الترقية والنقل Promotion and Rotation

ويجب أن تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة ( أى تحليل العمل ) من جهة أخرى .

## ١٠ - التطوير التنظيمي Organizational Development

يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف ، وهى بيانات لازمة عند احداث نوع من دمج أو فصل الوظائف فى أقسام ، أو تغيير تركيبة الأقسام والادارات بقرض تطوير الأداء .



## من يقوم بتحليل العمل ؟

طبقاً للمفهوم المتبع فى هذا الكتاب ، فإن هناك تعاوناً مشتركاً بين مدير الموارد البشرية وباقى المديرين التنفيذيين فى المنظمة . وبصفة عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذى يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم باخراجه فى الشكل النهائى له . وشكل ( ٢ - ٢ ) يوضح دور كل من مدير الموارد البشرية ، ودور المديرين التنفيذيين فى تحليل العمل (٢) .

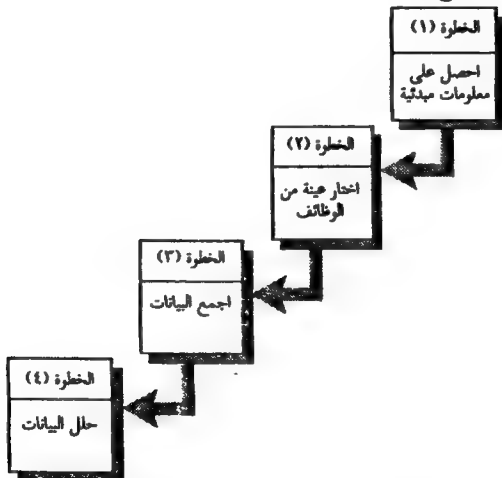
مدير الموارد البشرية	للمديرين التنفيذيين
١ - إعداد اجراءات تحليل العمل .	١ - توفير الامورات اللازمة لتحليل العمل
٢ - التنسيق مع المديرين التنفيذيين فى جمع المعلومات .	٢ - التحقق من مساهمة العاملين فى توفير المعلومات اللازمة ، ومراجعتها .
٣ - تصميم الوظائف .	٣ - مراجعة تصميم الوظائف ، وتوصيفها
٤ - إعداد توصيف الوظائف .	٤ - إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة فى تصميم وتوصيف الوظائف .
٥ - مساعدة المديرين فى الخطوات التى يقومون بها .	
٦ - دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل أعمالهم .	

شكل ( ٢ - ٢ ) من يقوم بماذا فى تحليل العمل ؟

وعند القيام بتحليل ، وتصميم ، وتوصيف العمل لابد من توخى الدقة فيمن سيقوم بذلك \* . وقد يقوم بذلك مدير الموارد البشرية ، ومستشار خارجي ، أو لجنة مشتركة بينهما . ولما كان الوضع ، فيجب أن تتوفر فيهم المؤهل والمعرفة المناسبة ، والخبرة السابقة لذلك ، والسلطة الكافية لجمع البيانات ، والعلاقة الجيدة مع اللذين والعاملين لجمع البيانات وتحليلها ، ومراجعتها . كما يجب أن تتوفر الشخصية القوية لاقناع الإدارة العليا بنتائج التحليل وتصميم الوظائف وتوصيفها .

### خطوات تحليل العمل

يوضح شكل ( ٢ - ٣ ) أربع خطوات رئيسية يمر بها تحليل العمل ، يلي ذلك شرح لها .



شكل ( ٢ - ٣ ) خطوات تحليل العمل

\* بل الإنسان على نفسه بصيراً ، ولو ألقى ممانيره ، ( القيامة ١٣ ، ١٤ )

## الخطوة الأولى : احصل على معلومات مبدئية

وتتمثل هذه المعلومات في طبيعة المنظمة ، ومتجاتها أو خدماتها ، وهيكلها التنظيمي ، واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام ، وطبيعة الأعمال ، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات . وأى معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت في المنظمة .

## الخطوة الثانية : اختيار عينة من الوظائف

إذا كانت المنظمة موجودة ، وتعمل منذ فترة طويلة ، وحتما إلى تحليل لوظائفها ، فإن اختيار عينة ممثلة للتوزيعات المختلفة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً ، ويتم تحليل باقى الوظائف بالقياس ( والمقارنة ) بالوظائف المشابهة فى العينة . أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل عدم أخذ عينة ، بل تتم الدراسة على كل الوظائف

## الخطوة الثالثة : اجمع البيانات

إن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل . وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات ، وتحديد أسلوب جمع البيانات ، وتحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات . وهذه الأمور سيتم التمرس لها فى سطور تالية .

## الخطوة الرابعة : حلل العمل

بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل يتم التعرف بالتفصيل على (أى تحليل) مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء ، والمسؤوليات ، والعلاقات مع الآخرين ، وظروف العمل ، والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة . ويوضح شكل ( ٢ - ٤ ) أسلوب تحليل البيانات الخاصة بالعمل ( أو أسلوب تحليل العمل ) وفقاً لقوالب وموضوعات مفيدة .

### طريقة أداء العمل

- ☐ ما الذى يؤدي ؟
- ☐ متى يؤدي ؟
- ☐ لماذا يؤدي ؟
- ☐ أين يؤدي ؟
- ☐ كيف يؤدي ؟

### المسؤوليات

- ☐ للمسئولية عن الرؤوسين .
- ☐ للمسئولية عن الخامات والمعدات .
- ☐ للمسئولية عن الأمور .

### علاقات العمل

- ☐ العلاقات مع الرؤساء .
- ☐ العلاقات مع زملاء .
- ☐ العلاقات مع الرؤوسين .
- ☐ العلاقات مع الأقسام الأخرى .
- ☐ العلاقات مع الجمهور .

### ظروف العمل

- ☐ ظروف العمل للمادية ( اضاءة ، حرارة ، ... )
- ☐ العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل .
- ☐ الأجر والزمايا والخدمات العينية

### متطلبات القيام بالوظيفة

- ☐ التعليم :
- ☐ المهارة والخبرة .
- ☐ التدريب .
- ☐ الذكاء .
- ☐ الصحة والمجهرد البدنى .
- ☐ الدافعية والمهارات الاجتماعية

شكل ( ٢ - ٤ ) تحليل العمل فى شكل موضوعات محددة

## تحديد نوع البيانات المطلوب في تحليل العمل

هناك العديد من البيانات التي يمكن جمعها عن العمل . ومن أهم هذه

البيانات مايلي :

- اسم الوظيفة .
- تبعيتها التنظيمية .
- واجباتها .
- سلطاتها ومسؤولياتها .
- الإشراف على الآخرين .
- طبيعة القرارات المتخذة .
- شكل الخامات المستخدمة .
- طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة .
- المعلومات الداخلة للوظيفة ، والخارجة منها .
- ظروف العمل .
- الأخطار المحيطة بالعمل .
- المتطلبات الذهنية والمضنية للقيام بالعمل .
- المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل .
- التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل .

## تحديد أسلوب جمع البيانات

تعدد أساليب جمع البيانات بفرض تحليل العمل ، ولكن هناك أربعة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع بيانات التحليل ، ويتوقف استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب على الغرض الذي من أجله يتم إعداد تحليل العمل ، ويمكن استخدام كل أسلوب على حده طبقاً للغرض من التحليل ، كما يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت .

وهذه الأساليب هي : (3)

- المقابلات الشخصية .
- الملاحظة المباشرة .
- نماذج الاستقصاء .
- فحص سجلات الأداء .

وسنعرض فيما يلي لهذه الأساليب بشيء من التفصيل .

#### أولاً : المقابلات الشخصية Interviews

يعد أسلوب المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل ، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بسلوك شاغل الوظيفة ، ويتميز أسلوب المقابلات الشخصية بعدة مزايا منها على سبيل المثال :

١ - أنه يتيح فرصة اظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تتسم بأنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة .

٢ - أنه يتيح لشاغلي الوظائف الذين يتم مقابلتهم التعبير عن آرائهم بحرية كاملة ، واظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها ولكن يسهل التحدث عنها .

#### أنواع المقابلات الشخصية :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للمقابلات الشخصية فيما يتعلق بجمع بيانات تحليل الوظائف :

- المقابلات الفردية التي تتم مع كل شاغل وظيفة على حده .
- المقابلات الجماعية التي تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام .

□ المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف التي يتم جمع بيانات عنها والذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بالأعمال التي يؤديها مرؤوسوهم

ويعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من أقل أساليب المقابلات الشخصية تكلفة، لأنه يجمع عدد من العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات الخاصة بنفس الوظيفة ( وظائف تكرارية ) ، وهو أيضاً من الوسائل السريعة التي يتم من خلالها جمع البيانات عن الوظيفة . وقد يتم الجمع بين هذا الأسلوب وأسلوب المقابلات مع المشرفين ، وذلك بأن يحضر المشرفون نفس المقابلة التي تضم عدداً من العاملين، ولكن يفضل أن يتم مقابلة المشرفين في مقابلة خاصة ، حتى لا يؤثر وجودهم على استجابات مرؤوسيهـم ( شاغلي الوظيفة ) .

### ماهي المشاكل المتعلقة بالمقابلات الشخصية ؟

تكمن المشكلة الرئيسية في أسلوب المقابلات الشخصية في تحريف المعلومات التي يعطيها شاغل الوظيفة عن واجباته ومسئوليته ، وهذا التحريف قد يكون ناتجاً عن أحد أمرين هما :

١ - سوء فهم الشخص للأئلة ، أو لواجباته ومسئوليته .

٢ - الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسؤوليات بغرض تضخيم العمل أو الوظيفة . فغالباً ما يكون تحليل العمل مقترناً بإعادة النظر في هيكل الأجور والحوافز ، لذا نجد بعض الأفراد الذين يبالغون في حجم وأهمية الواجبات والمسؤوليات الملقاه على عاتقهم بغرض إظهار وظيفتهم في مرتبة أعلى اعتقاداً منهم أن هذا سيترجم إلى أجر أعلى أو حوافز ومكافآت أعلى لتلك الوظيفة .

وهذه المشكلة تؤدي إلى ضياع وقت طويل ، حتى يمكن التمييز بين البيانات الحقيقية والبيانات المبالغ فيها .

## كيف يتم إدارة المقابلة ؟

يشترط لنجاح المقابلات أن يقوم بها أفراد أكفاء مدربون على مثل هذه المقابلات ، أيضاً يشترط أن يتم التخطيط المسبق لمثل هذه المقابلات حتى يظل القائم بالمقابلة مسيطراً على إدارة المقابلة . ويتطلب الأمر أيضاً أن يكون القائم بالمقابلة على درجة عالية من اللباقة والمرونة ، وأن تتوفر لديه مهارة الاستماع الجيدة وعلى الرغم من أنه لا توجد اجراءات نمطية لإدارة مثل هذه المقابلات ، إلا أنه يمكن الاستعانة ببعض الأسئلة التي تمثل معايير يمكن الاستناد إليها أثناء إدارة المقابلة ، وهذه الأسئلة تشمل مايلي ( وعلى سبيل المثال ) :

- ١ - ماهي الواجبات الرئيسية لوظيفتك ؟ ماذا تفعل بالضبط ؟
- ٢ - ماهي الأماكن الطبيعية ( أو مواقع العمل ) التي تمارس وظيفتك فيها ؟
- ٣ - ماهي الأنشطة التي تشارك فيها ؟
- ٤ - ماهي الاجراءات التي تشملها هذه الأنشطة ؟
- ٥ - ماهي المسؤوليات الملقاه على عاتقك ؟
- ٦ - هل هناك أخطار عمل تتعرض لها ؟
- ٧ - ماهي ظروف العمل للملاية التي تتعرض لها ؟
- ٨ - ماهي الوظائف الأخرى التي تتصل بها من داخل العمل ؟ ومانوع هذا الاتصال ؟
- ٩ - هل تقوم بالاتصال بجهات خارجية ( خارج المنظمة ) ؟ ومانوع هذا الاتصال ؟
- ١٠ - ماهي الأنشطة الموسمية التي تقوم بها ؟

وهناك بعض الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند عقد تلك المقابلات ، وهذه الاعتبارات هي :

- ١ - أن يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر في تحديد الأفراد



الذين لديهم خبرات كبيرة فى الوظيفة و الأفراد الموضوعيين فى وصفهم لواجبات ومسئوليات وظائفهم .

٢ - تكوين علاقة ودية وسرمة مع شاغل الوظيفة الذى سيتم مقابله ، وشرح الغرض من المقابلة والسبب فى اختياره للمقابلة ، على أن يكون ذلك بأسلوب سهل وشفف ، كذلك يتبنى معرفة إسمه بسرعة ، ومخاطبته باسمه لكى يشعر بالألفة بسرعة.

٣ - أن يقوم أخصائى التحليل باعداد هيكل للمقابلة قبل بدوها ، على أن يكون هذا الهيكل هو المرشد له أثناء إدارة المقابلة ، ويجب أن يتضمن هذا الهيكل الأسئلة التى سيطرحها الأخصائى مع ترك مسافة لتدوين الاجابة أمامها ، وأن يعطى الفرصة لشاغلى الوظيفة فى التعبير عن رأيه ، وإثاحة بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة له لكى يسهب فى شرح واجباته ومسئوليته ، وأن يوجه له سؤالاً عاماً فى نهاية المقابلة عما إذا كانت هناك بعض النقاط التى لم تغطى فى المقابلة أم لا ، وتترك له حرية الكلام .

٤ - إذا اتضح أن شاغل الوظيفة يقوم بأداء واجباته دون ترتيب أو تتابع معين ، فيطلب منه أن يحدد أهمية تلك الواجبات ورتبها ترتيباً تنازلياً ( الأهم فالهم ) أو حسب حدوث الأنشطة وتتابع حدوثها .

٥ - بعد انتهاء المقابلة يجب مراجعة البيانات التى تم جمعها من شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر .

#### ثانياً - الملاحظة المباشرة Direct Observation

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل ، خاصة فى الوظائف التى تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التى يمكن ملاحظتها وتسجيلها ، مثل عمال الانتاج أو التجميع وغيرها من الأعمال البدنية ،

أما الأعمال التي تتكون من أنشطة لا يمكن قياسها ( كأعمال الحماة ، أو التصميم ) ، فإن هذا الأسلوب لا يصلح لجمع بيانات عن تلك الوظائف . وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلة الشخصية .

وهناك طريقتان يمكن اتباعهما في تطبيق أسلوب الملاحظة مع المقابلة الشخصية .

**الطريقة الأولى :** وفيها يقوم أخصائي التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله وفي دورة زمنية كاملة ( دقيقة / ساعة / يوم / أو أكثر ) ، ويقوم بتسجيل ملاحظاته عن أنشطة شاغل الوظيفة ، وسلوكه أثناء تأديتها ، يلي ذلك عقد مقابلة شخصية مع شاغل الوظيفة ، الذي يقوم بدوره بالآتي :

□ توضيح بعض الأنشطة التي قد لا تكون مفهومة لأخصائي التحليل .

□ إضافة بعض الأنشطة التي لم يتمكن أخصائي التحليل من ملاحظتها.

**الطريقة الثانية :** وفيها يقوم أخصائي التحليل بالملاحظة ، وتسجيل ملاحظاته ، وعمل المقابلة في نفس الوقت أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله . ويتم ذلك بأن يستفسر منه عن بعض الأنشطة التي يقوم بها أثناء تأديته لعمله . وإن كان الاحتفاظ بالأمثلة حتى نهاية تأدية العمل فيه بعض المزايا لأخصائي التحليل ، حيث يقوم بفهم سلوك شاغل الوظيفة بشكل أفضل ويتمكن من تسجيل أكبر قدر من البيانات من خلال للملاحظة . ويقلل من رغبة العامل في اللبافة في أسلوب أدائه للعمل ، كما يجعل العامل يسلك سلوكه الطبيعي أثناء العمل ولا يشعر أنه تحت الميكروسكوب .

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر بيانات فورية عن العمل ، وعن سلوك القائم به ، كما أن درجة صدق البيانات تكون عالية ، لأنها مستقاة من خلال الملاحظة للسلوك الفعلي للقائم بالعمل .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن هذا الأسلوب لا يصلح إلا فى حالة جمع بيانات عن أعمال يديوية ، أو أعمال ذات سلوك ظاهر . وهو بذلك لا يصلح للأعمال المكتبية أو الأعمال التى تتطلب مجهوداً ذهنياً .

### ثالثاً - فحص سجلات الأداء Participant Diary/Logs

طبقاً لهذا الأسلوب فى جمع البيانات ، يعطى لشاغل الوظيفة سجل لكى يسجل فيه الأنشطة اليومية التى يقوم بها ، ويقوم شاغل الوظيفة بتسجيل الأنشطة التى يقوم بها فور قيامه بها ، بنفس التسلسل الزمنى للقيام بها وبالتفصيل . وهذا الأسلوب وإن كان يوفر صورة كاملة عن الأنشطة التى تتكون منها الوظيفة التى يتم تحليلها ، خاصة وإن تتبع أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب مكمل للبيانات التى تم جمعها ، إلا أنه لا يمنع من قيام شاغلى الوظائف بالمبالغة فى بعض الأنشطة التى يرغبون فى إبرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقى ، وإخفاء بعض الأنشطة التى يرغبون فى إخفائها . وللتغلب على هذه النقطة يفضل أن تتم مراجعة البيانات التى سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر للتحقق من عدم المبالغة ، وإبداء الرئيس المباشر لرايه .

### رابعاً - نماذج الاستقصاء Questionnaires

طبقاً لهذه الطريقة فى جمع البيانات ، يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوى على عدد من الأسئلة المصممة مسبقاً ، بحيث تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة . وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً فى الاستخدام عند جمع بيانات عن العمل بغرض تحليل وتصميم الوظائف .

وينبغى على أخصائى التحليل أن يهتم أولاً بإعداد القائمة إعداداً جيداً . وقد تأخذ القائمة أحد الشكلين التاليين :

**الأول :** أن تصمم القائمة بحيث تتكون من قائمة من المهام والأنشطة العديدة ، والتى قد تتضمن عشرات ( وربما أكثر من مائة ) من الأنشطة ، ويطلب

من شاغل الوظيفة أن يشير إلى تلك المهام التي يؤديها في عمله بوضع علامة (✓) أمام المهمة التي يقوم بها ، وأن يحدد الزمن المستغرق في أداء كل مهمة من المهام الثاني أن تصمم القائمة بحيث تتضمن عدداً من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة ، وتدور هذه الأسئلة حول الواجبات والمهام الرئيسية التي يقوم بها شاغل الوظيفة ، ومن أمثلة هذه الأسئلة :

— صف الواجبات الرئيسية لوظيفتك .

— أذكر أنواع القرارات التي تتخذها بمفردك لتأدية مهام وظيفتك .

— أذكر أنواع العلاقات بين وظيفتك والوظائف الأخرى .

ويفضل لكى تعد قائمة استقصاء جيدة أن تجمع بين الشكلين السابقين فى قائمة واحدة .

وتتميز قوائم الاستقصاء بأنها توفر وسيلة جمع معلومات سريعة ، وتناسب مع حالة جمع البيانات من أعداد كبيرة من شاغلى الوظائف ، كما تتميز بأنها وسيلة قليلة التكلفة ، وتصلح لأغراض كثيرة بخلاف أغراض التحليل ، منها على سبيل المثال أغراض التوظيف ، والاختبارات السيكولوجية .

وفيما يلى نقدم نموذجاً لقائمة استقصاء تجمع بين الشكلين الأول والثانى الذى سبق شرحهما ، ويظهر ذلك فى شكل ( ٢ - ٥ ) .

## قائمة تحليل العمل

الاسم :

الوظيفة :

القسم / الإدارة / القطاع :

اسم الرئيس المباشر :

### توجيهات

- ١ - رجاء قراءة قائمة الاستصاء كلها قبل البدء في الإجابة على الأسئلة الواردة بها .
- ٢ - أجب عن الأسئلة بدقة وعناية وحزم .
- ٣ - إذا كان لديك بعض الاستفسارات فيمكنك الرجوع إلى رئيسك المباشر ليروضحها لك .
- ٤ - عندما تنتهي من الإجابة على الأسئلة سلم القائمة لرئيسك المباشر .

### الواجبات

- ١ - ماهي الواجبات والمهام التي تؤديها يومياً ؟
- ٢ - ماهي الواجبات والمهام التي تؤديها بصفة دورية ( أسبوعية ، أو شهرية ، أو ربع سنوية ، أو سنوية )
- ٣ - وضع الفترة التي تؤدي فيها كل عمل دورى ( من بند ٢ ) .
- ٤ - ماهي الواجبات والمهام العارضة التي تؤديها في عملك ؟

### الإشراف على الآخرين

- ١ - كم عدد الرؤوسيين التابعين لك ( الذين تشرف عليهم ) ؟
- أذكر وظيفة كل منهم ، وعدد الموظفين في كل وظيفة .
- ٢ - هل لديك سلطات مطلقة فيما يخص الآتى :

  - استناد أعمال للآخرين .
  - توجيه الآخرين وتصحيح أخطاءهم .
  - حفظ النظام والسيرة عليه .
  - منع مكافآت أو حوافز .
  - ترقية أو نقل أو فصل موظفين .
  - رد التظلمات واتعمال مع الشكاوى .

- ٣ - هل تقوم باستاد الأعمال وإصدار التعليمات والتنسيق بين أنشطة مرؤسك فقط ؟

### معدات وأدوات ومعدات تستخدمها

- ١ - ماهى للواد الأولية وللتجلبت التى تتصلل معها ؟
- ٢ - أذكر قائمة بالألات والمعدات التى تستخدمها فى عملك ؟
- ٣ - أذكر قائمة بالمعد البهنية الأساسية والأجهزة التى تستخدمها فى عملك ؟
- ماهى للمصادر التى تتلقى منها التعليمات ؟
- هل هى تعليمات شفوية / أو مكتوبة / قرابات خاصة بالأجهزة / مواصفات عمل ؟
- وماهى الاتصالات التى تقوم بها مع أشخاص آخرين ( بخلاف رئيسك المباشر ، وزملائك فى نفس الإدارة ) ؟
- أ - أذكر الوظائف أو الأدوار أو الوحدات التى تتصلل معها .
- ب - صف طبيعة هذا الاتصال .

### القرارات

ماهى القرارات التى يجب عليك أن تتخذها دون استشارة رئيسك المباشر ؟

### المسؤوليات

- أ - صف طبيعة مسؤولياتك فيما يتعلق بالأموال / المعدات / الآلات / التقاير .
- ب - ماهى الخسر التى قد تتج عن أخطاء تتعلق بالأعمال فى المسؤولية ؟

### السجلات والتقارير

- أ - ماهى السجلات والتقارير التى تقوم بإعدادها بنفسك ؟
- ب - ماهى مصادر البيانات الخاصة بتلك السجلات والتقارير ؟

### مراجعة أعمالك

- أ - كيف تتم مراجعة أعمالك ( أو التفتيش عليها ) ؟
- ب - من يقوم بهذه المراجعة ( أو التفتيش ) ؟

### المخططات البدنية

- أ - ماهى النسبة المئوية للوقت الذى تستغرقه وأنت تزدى العمل ؟
- واقفاً ..... ؟
- جالساً ..... ؟
- تجول ..... ؟

- ب- ما هي أوزان الأتقال التي يجب عليك أن ترفعها وتحملها بنفسك ؟ ..... كيلوجرام  
 ج- ما هي النسبة المئوية للثقل لأيام العمل التي تستغرقها في رفع وحمل الأتقال ؟ ..... %  
 د- هل هناك مهارات بدنية خاصة تحتاجها وظيفتك ( كالالتصاق بين حركة السمين والأهلي ) ؟ .

#### بيئة وظروف العمل :

أ- صف أي ظروف طبيعية تقابلها في موقع عملك ، وطبيعة عملك ؟ مثل الضوضاء والحرارة والأتربة والدخان ، والتي تعتبرها ظروف عمل سيئة .

#### الأخطار :

صف الأخطار أو الحوادث التي يمكن أن تتعرض لها أثناء العمل .

### الجزء التالي يستوفي بمعرفة رئيسك المباشر .

#### المؤهلات العلمية :

ما هو الحد الأدنى للمستوى التعليمي اللازم لشغل هذه الوظيفة ( مؤهل متوسط / فوق المتوسط / مؤهل جامعي ) .

#### الخبرات السابقة :

ما هو الحد الأدنى لمستوى ونوع الخبرة اللازم كبدلية للعمل في هذه الوظيفة ؟  
 ( عدد سنوات الخبرة / مجال الخبرة السابقة / خبرات خاصة مطلوبة )

#### العمل :

- ما هي برامج التدريب التي ينبغي أن يحصل عليها شاغل الوظيفة باعتباره يمارس الوظيفة لأول مرة ؟  
 - حدد أنواع البرامج اللازمة ، والمدة اللازمة لكل برنامج .

توقيع الرئيس المباشر

التاريخ .....

.....

شكل (٢-٥) قائمة أستقصاء وتحليل الوظائف

## مصادر الخطأ في تحليل العمل :

هناك العديد من مصادر الأخطاء في تحليل العمل ، والتي تؤدي إلى تقليل كفاءة هذا التحليل ، وهذه المصادر هي :

١ - عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل .

٢ - اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم

٣ - التغير في بيئة العمل .

٤ - التغير في سلوك شاغل الوظيفة .

وفيما يلي نلقى الضوء على كل من هذه المصادر .

١ - عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل :

يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية ، ويرجع ذلك لسببين :

الأول : عدم الإلمام بالجمال الكلي لمهام الوظيفة . أى عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .

الثاني : عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها ، وتعتمد المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعض الأنشطة الأخرى .

لذلك فإنه يجب قبل البدء في جمع البيانات أن يتم تحديد المجال الكلي الذي تدرج فيه مهام وأنشطة الوظيفة ، وكذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى ، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة .

٢ - اختلاف الإجابات :

يقع هذا الخطأ عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة



المطروحة عليه ، وهذه الإجابات غير الدقيقة قد تحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصى للإجابة . فمثلاً إذا سئل عدد من المديرين عن الوقت المستغرق فى تنفيذ مهمة ما ( ولتكن الاتصالات التليفونية ) وطلب منهم أن يختار إجابة من الإجابات التالية : معظم الوقت / وقت كبير جداً / وقت كبير / بعض من الوقت / قليل من الوقت ، فإن البعض قد يختار الإجابة ( معظم الوقت ) إذا كان يستغرق فى تلك الاتصالات ساعتين يومياً ، بينما يختار البعض الآخر ( وقت كبير ) إذا كان يستغرق نفس الزمن ( ساعتين ) ، و يرجع ذلك إلى اختلاف تقدير كل منهم لأهمية النشاط الذى يقوم به ، والوقت الذى يستغرقه فى ذلك ، كما يرجع إلى معتقدات شاغل الوظيفة عن الغرض الذى من أجله تجمع هذه البيانات ، وهذا قد يقود شاغل الوظيفة إلى تحريف بعض المعلومات ، وإظهار أهمية بعضها وإخفاء أهمية البعض الآخر . وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمى فى تحديد الإستجابات ، على أن يقوم أخصائى التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للإستجابات الكمية .

### ٣ - التغير فى بيئة العمل :

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التى يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة ، فقد تتغير ظروف العمل من استخدام بعض الطرق التقليدية ، إلى استخدام بعض الطرق الحديثة . وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل فى قسم الحسابات من إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات فى الدفاتر ، من الأسلوب اليدوى التقليدى إلى استخدام الحاسب الآلى فى إعداد الميزانيات الختامية . وهذا يترتب عليه تغيير فى أسلوب الأداء نفسه ، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه فى إعداد تحليل العمل ، لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت ، وبالتالي فإن الأمر يستوجب تغيير التوصيف .

#### ٤ - التغيير فى سلوك شاغل الوظيفة :

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء مهام هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل خبراته بعد ، وبالتالي فإن التحليل سيكون قاصراً ومسيباً عن سلوك لازال يحتاج إلى الخبرة أو سلوك تحت التدريب ، وبهذا لا يكون التحليل مكتملاً ، ولا يبر عن الواقع .

#### تصميم الوظيفة

##### Job Design

يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل ، ونوع الأنشطة والمهام التى ستؤدى ، وحجم المسؤوليات ، والأدوات والفنون المستخدمة فى الأداء ، وطبيعة العلاقات الموجودة فى الوظيفة ، وشكل ظروف العمل المحيطة .

وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن هذا العمل ، فإنه يقدم بيانات أساسية عن الأنشطة . والأسلوب الذى سيتم جمع الأنشطة فى مهام ، وجمع المهام فى وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة ، أو طريقة أدائه .

ويمت جمع الأنشطة فى مهام ، وجمع المهام فى وظيفة على أساس أحد الأسس التالية :

- التشابه فى الأنشطة أو المهام من حيث نوعها ( مثل تجميع أوراق مهما كان حجمها أو شكلها ) .

- التابع فى الأنشطة أو المهام ( مثل تجميع الورق ، ثم تديسه ، ثم تغليفه ) .

- التكامل فى الأنشطة أو المهام ( مثل الطباعة ، ثم التجميع ، ثم التجليد ) .

ويقوم محلل العمل ، ومصمم العمل بالتأثير فى تصميم الوظيفة وذلك من خلال طريقة تجميعه للأنشطة والمهام ، ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل الملقى

على عائق الوظيفة ، وحجم السلطات والصلاحيات الممنوحة لها ، وعلى علاقات الوظيفة بالوظائف الأعلى والأدنى منها ، وعلى شكل الأدوات المستخدمة ، وعلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة ، وعلى مواصفات من يشغلها .

وعادة ما يؤثر التصميم على خمسة جوانب رئيسية في الوظيفة ، وهذه الجوانب هي كالآتي : (٤)

١ - مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل . فقد ينصب التصميم على تحديد مهارات قليلة ومحددة ( ولكن بالطبع متخصصة ) . أو على العكس ، قد تنصب على توسيع قاعدة للمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة وتنوعها .

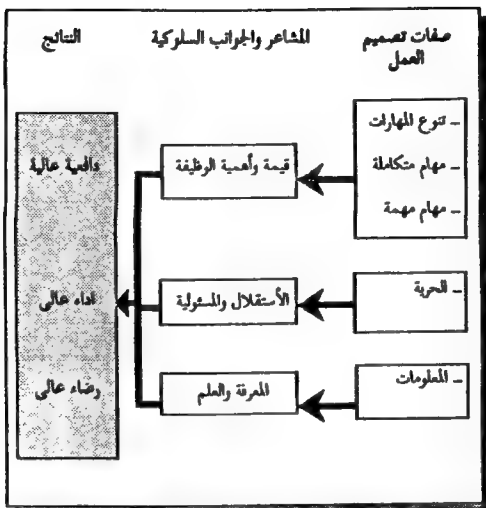
٢ - مدى إمكانية الإنهاء من عمل متكامل . فقد ينصب التصميم على الإنهاء من جزء بسيط ومتكرر ، وقد ينصب على الإنهاء من عمل متكامل كبير . فتجميع وحدة استقبال تلفزيوني في عشرة تلفزيونات يختلف عن تجميع جهاز تلفزيون واحد متكامل .

٣ - مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة .

٤ - درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة ، فوظيفة الأستاذ الجامعي أكثر حرية من وظيفة عقيد بالجيش مثلاً .

٥ - درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الإنجاز ، وعن نتائج العمل الذي يقوم به .

والثلاثة بنود الأولى تؤثر في مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة الوظيفة وأهميتها ، والبند الرابع يؤثر في الشعور بالاستقلال والمسؤولية ، والبند الخامس يؤثر في الشعور بالعلم والمعرفة بما يحدث . وكلها تؤثر في النهاية في حماس ودافعية الفرد ، والأداء العالي ، والرضا العالي . وشكل ( ٢ - ٦ ) يوضح هذه العلاقات .



شكل ( ٢ - ٦ ) تصميم العمل وتأثيره

إن قيام خبير تصميم الوظائف بعمله فيما يخص تصميم الوظيفة يمكن أن يهدر بواسطة المديرين التنفيذيين ، وذلك من خلال مخالفة مكونات الوظيفة كما تم تصميمها بشكل حسن . كما يمكن القول أيضاً أن المدير التنفيذي يمكن أن يجعل تصميم الوظيفة أكثر حسناً وقوة من خلال التركيز على الصفات المذكورة في شكل ( ٢ - ٦ ) .

وفي هذا الصدد يمكن أن نقدم بعض النصائح للمديرين التنفيذيين بصدد ملاحظتهم لتصميم الوظائف الخاصة بمرؤوسيههم (٥)، وهو ما يتضح في شكل ( ٢ - ٧ ) .

التصحيح أو المبدأ	الأثر النفسى	أمثلة
١ - خفف من رقابتك على المرؤوسين	الشعور بالمسئولية والاستقلال	يحصل الموظف على مايلزمه من أى أدوات مكتبية من مخزون الأدوات ، ويكتب بنفسه ماتم صرفه دون الرجوع للمشرف.
٢ - اعطى عملاً متكافئاً للمرؤوس	الشعور بقيمة الوظيفة وأهميتها	عامل الصيانة مشغول عن آلات المصنع بأكملها ، وليس عن آلات معينة .
٣ - زود المرؤوسين بنتائج عملهم	المعرفة والمعلومات	يحصل العامل عن بيانات عن كمية الإنتاج .
٤ - أضف مهام جديدة وصعبة نسبياً للعمل	الشعور بالنمو وقيمة الوظيفة	استخدام كمبيوتر فى أداء العمل .
٥ - إعطى مهام خاصة	الشعور بالنمو وقيمة الوظيفة	نذب الفرد لحل مشكلة فى مصنع آخر .
٦ - امنح مزيد من السلطة	الشعور بالمسئولية والاستقلال	تفويض الحق فى منح إذن انصراف للعاملين إلى الرئيس المباشر .
٧ - عظم من محاسبتك للأفراد عن نتائج أعمالهم .	الشعور بالمسئولية والاستقلال	محاسبة السكرتيرة عن الأخطاء الواردة فى كتابة الرسائل .

شكل ( ٢ - ٧ ) نصائح للمديرين فى تصميم وظائف مرؤوسهم

## توصيف الوظيفة

### Job Description

ماهو توصيف الوظيفة ، وعناصره ؟

هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل ، وتظهر فى شكل تعريف تفصيل مكتوب للوظيفة ، وهدفها وطبيعتها ، والمهام ( أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات ) ، وظروف أداء العمل ، ومواصفات شاغل الوظيفة .  
وهذه العناصر هي كما يلي :

١ - تعريف بالوظيفة : ويشمل ذلك اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي ، والقسم والإدارة والقطاع التابعة له ( أى موقعها فى الهيكل التنظيمي ) ، ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذى قام بإعداد التوصيف ، ومن الذى اعتمد وتاريخ إعداد التوصيف .

٢ - ملخص عام للوظيفة : وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطى فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وماستلزمه من متطلبات للأداء .

٣ - المسؤوليات والواجبات : وهي تحديد للمسؤوليات والواجبات للملقاه على عاتق الوظيفة ( أو شاغلها ) وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التى تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء ، والمواد والآلات اللازمة للأداء ، والمستوى الاشرافى الذى يشرف على الوظيفة ، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التى تشرف عليها الوظيفة ، وطبيعة ذلك الاشراف ونطاق الاشراف .

٤ - ظروف بيئة العمل : وفى هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية ، أو المادية التى يمارس فيها العمل ، أو التى يتعرض لها شاغل الوظيفة ،وهي الضوء والحرارة والأتربة والغازات وطبيعة موقع العمل ( داخل مكاتب أو فى ساحات مفتوحة) وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل .

• - مواصفات شاغل الوظيفة : وتعنى المؤهل العلمى ، وسنوات الخبرة ، والمهارات ، واجتياز اختبارات معينة ، وأى مواصفات أخرى ضرورية .

ويوضح شكل ( ٢ - ٨ ) مثالا عن توصيف الوظائف .

#### أهمية توصيف الوظائف :

يعتبر توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة وهى تستخدم فى بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية فى التفاوض بين نقابات العمال ، وبين أصحاب العمل ، حيث تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجور على نطاق وظيفى معين ، وهنا يلجأ أصحاب الأعمال والمنظمات الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأداة لإليات وجهة نظرهم فى أن هناك فروقا حقيقية بين الوظائف طبقا لما يوضحه توصيف كل وظيفة ، وأن هذه الفروق تستلزم التفرقة فى الأجر الذى يدفع لكل وظيفة ، أيضا فإن توصيف الوظائف يلعب دورا هاما فى حل النزاعات والصراعات التى تنشأ بين العاملين وبين أصحاب الأعمال .

كما أن توصيف الوظائف يمكن الاستفادة منه فى تصميم وتطوير نظم الاختبارات الخاصة باختيار العاملين الجدد ، وكذلك فى وضع معايير للأداء لكل وظيفة طبقا لأعبائها ومسئولياتها .

## وصف الوظيفة

اسم الوظيفة : رئيس قسم المشتريات

الدرجة : ٤

الرئيس المباشر : مدير المواد والإمداد

ملخص عام عن الوظيفة :

مسؤول عن المشتريات الخاصة بعمليات الشركة ، والتفاوض حول شروط الموردين ، وقبول بالاستلام عن وفحص عروض الأسعار . وهو يتسق مع إدارة التكاليف والإدارة الهندسية بصدد التوصية بالتعامل مع موردين معينين . وساعد إدارة المخازن في تسليمها المواد في الوقت والكمية والموصفات السليمة ، وهو يقوم بفحص ما يتم شراؤه ، ويحدد أساليب الفحص والاختبارات اللازمة لذلك ، ونما على ذلك يعتمد إشارات صرف للمشتريات الخاصة بالموردين .

وصف تفصيلي عن المهام والمسؤوليات :

- ١ - المراقبون : مسؤول عن أخصائيو المشتريات ، ومساعدى الشراء ، والأخصائيين للهندسين . وهو مسئول عن اختيارهم ، وتدريبهم ، وتحفيزهم ، وتقييمهم ، وتقييمهم .
- ٢ - الأصول : يوصى بأحسن أنواع المشتريات ، وفقاً لأحدث التطورات المالية في هذا المجال .
- ٣ - التخطيط : يخطط أمور المشتريات ويضع الميزانيات التقديرية الخاصة بها ، وساعد مدير المواد والإمداد فيما يخص بالجوانب المالية للتخطيط .
- ٤ - المالية : مسؤول عن المفاوضات مع الموردين ، وتحديد شروط الشراء ، والتسليم ، والدفع وذلك في حدود المسمود التي تكون في حدود ١٥٠ ألف جنيه وهو مسؤول عن التحقق بأن المشتريات لها اعتمادات مالية في الموازنة التقديرية . وهو يعتمد إشارات الصرف النهائية الخاصة بمشتريات الموردين .
- ٥ - معلومات سرية : لا يجب أن يفصح عن أى معلومات تهم الأسعار ، والخصومات ، وهوامش الربح ، وأى معلومات من نفس الطبيعة .
- ٦ - الاتصالات : على مدير المواد والإمداد ، مع كل رؤساء الأقسام ومديرى الإدارات بالشركة ، مع مدير إدارة التكاليف ، مع مدير الإدارة الهندسية ، مع الموردين والمبايعين ، ومع أى عميل له علاقة بقسم المشتريات .
- ٧ - هروف العمل : العمل في المركز الرئيسى ، زيارات فدية للموردين ، رحلات محلية وخارجية للشراء ، العمل في ظل ضغوط عالية للوقت ، واتصالات مستمرة ، ومخاطرة عالية مواصفات داخل الوظيفة : ( أنظر القسم الخامس بمواصفات شاغل الوظيفة ) .

شكل ( ٢ - ٨ ) مثال لتوصيف الوظيفة



وفيما يلي بعض النصائح التي تساعد أخصائي تحليل العمل عند قيامه بإعداد توصيف الوظائف . ويظهر ذلك في شكل ( ٢ - ٩ ) .

- ١ - كن واضحاً :  
يجب أن يكون توصيف الوظيفة مكتوباً بشكل بسيط وكامل ، ويبرر عن المهام والأنشطة بوضوح
- ٢ - حدد مجال عمل الوظيفة :  
عند تعريف الوظيفة حدد بالضبط مجال ونطاق عمل الوظيفة ، وطبيعة عملها ، والملاطات بينها وبين الوظائف الأخرى ، وأهمية تلك العلاقات .
- ٣ - كن معيَّداً عند اختيارك للكلمات التي تصف الوظيفة :  
من اختيارك للكلمات التي تصف الوظيفة انتظر تلك العبارات التي توضح مايلي :  
• طبيعة ودرجة تعقد العمل .  
• مستوى المهارة المطلوبة لأداء العمل .  
• المشكلات النمطية التي تواجه شاغل الوظيفة .  
• حدود ونطاق مسؤوليات شاغل الوظيفة .  
• درجة ونوع الإشراف الواقع على الوظيفة .  
واستخدم بعض الألفاظ ذات التأثير القوي مثل : يحلل ... ، يخطط ... ، يجمع .... ، ينقل .... ، يستلم .... ، يعلم .... ، يحفظ على .... ، يشرف على .....  
وصفة عامة فإن الوظائف الدنيا في التنظيم تحتاج إلى تفصيلات كثيرة عن المهام والأنشطة التي تقوم بها ، أما الوظائف الأعلى فتحتاج إلى تحديد مجالات العمل .
- ٤ - وضع المسؤوليات الإشرافية :  
اعرض بوضوح ما إذا كان شاغل الوظيفة يقوم بتنفيذ الأعمال أو المسؤوليات للقائه على عاتقه ، أم أنه يقوم بالإشراف على تنفيذها ، وتفويض سلطاته للآخرين ، ومساعدتهم فيها ، لأن ذلك يحدد المستوى الإشرافي الذي تقع في نطاقه الوظيفة ، وما إذا كان شاغلها يمارس عمل متخصص أو عام إداري .
- ٥ - كن مختصراً :  
تذكر أن العبارات المختصرة والدقيقة سوف تحقق الهدف من إعداد التوصيف .
- ٦ - راجع :  
تأكد من أن التوصيف الذي أعدته يفي بالمطلبات الأساسية أم لا ؟ وهل يستطيع الموظف الجديد أن يفهم عمله إذا ما قدم له التوصيف ؟

شكل ( ٢ - ٩ ) نصائح في كتابة وصف الوظيفة

## مواصفات شاغل الوظيفة

### Job Specification

#### ماهي مواصفات شاغل الوظيفة

إذا كان وصف الوظيفة يعطى ملامحها ويعرف ماهيتها ، فإن مواصفات شاغل الوظيفة تعطى ملامح من يجب أن يشغل هذه الوظيفة ، والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها ، والتي تتضمن التعليم ، والخبرة ، والتدريب ، والمتطلبات العقلية والجسمانية فيمن يشغل الوظيفة .

وبوض شكل ( ٢ - ١٠ ) مثلاً لمواصفات شاغل الوظيفة في إحدى الوظائف. (٧)

يلاحظ من شكل ( ٢ - ١٠ ) التفصيل الواضح لمواصفات شاغل الوظيفة . وبمقارنة هذا الشكل بما هو متاح في كثير من الشركات ، يتضح إجمالاً كبيراً من جانبها في تحديد هذه المواصفات ، وذلك بالرغم من الأهمية القصوى لها . فهي تحدد شكل من سيتم تعيينه ، وشكل الإعلان عن الوظيفة . ونقاط التركيز في اختبارات التوظيف ، وللمعلومات التي سيتم البحث عنها في طلب التوظيف ، ونقاط التركيز في مقابلات التوظيف ، كما أنها تحدد من يمكن أن يرقى أو ينقل من داخل الشركة إلى هذه الوظيفة ، كما أنها تحدد ( مع بطاقة وصف الوظيفة ) موضوعات التدريب التي يمكن أن يتحصلها الشخص ، وأيضاً تحدد معايير تقييم أداء الفرد ، ومعايير تقييم الوظيفة ذاتها . أليس من الواجب إذن الاهتمام بموضوع مواصفات شاغل الوظيفة ؟ . وأليس من الواجب أن نتعرف على كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

## اسم الوظيفة : رئيس قسم المشتريات

### ١ - الصفات الجسمانية :

- سجل طبي كامل يشير إلى صحة جيدة .
- عدم وجود أى عاهات أو أمراض مستديمة تعوق العمل .
- شكل لائق ومهذب ونظيف .

### ٢ - الصفات العقلية :

- ١١٥ Z فى اختبارات الذكاء العام ، واللفظي ، والحسابي .

### ٣ - التعليم :

- درجة جامعية فى الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد على الأقل لسنوات الدراسة .
- يفضل من له درجات أعلى ( مثل دبلوم الإدارة أو برامج عليا فى المشتريات .

### ٤ - الخبرة والتدريب :

- خبرة ٦ سنوات فى مجال المشتريات .
- خبرة ٣ سنوات فى الإشراف على مروضين .
- مهارة عالية فى كتابة التقارير ، ومعرفة كاملة بالجوانب المالية للمقود .

### الشخصية :

- دافعية عالية وحساس ظاهر لأداء العمل .
- شخصية متوازنة .
- قدرة على التكيف مع تغير الظروف الإجتماعية .
- قدرة عالية على الاتصال والتفاهم مع الغير .

### مواصفات خاصة :

- السن يتراوح بين ٣٠ - ٤٥ سنة .
- قادر ورغاب على العمل ساعات إضافية ، وفى عطلة نهاية الأسبوع .

شكل ( ٢ - ١٠ ) مواصفات شاغل الوظيفة

## كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

إن التحديد السليم لمواصفات شاغل الوظيفة يعطى تنبؤاً جيداً بسلوك طيب وإنتاجية عالية داخل الوظيفة . ويتم التحديد إما بشكل تقديرى ، أو بشكل إحصائى . وسيتم الإشارة إليهما كالآتى ( ٨ ) :

### الأسلوب التقديرى :

يتم ذلك اعتماداً على تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها . وترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية . وقد توضع قائمة بالمواصفات وتمرض عليهم ، ويقوم كل فرد بتحديد أى الصفات مطلوبة ، وبأى درجة يفضل توافرها . كأن يتم تحديد الذكاء كصفة لازمة ، ويفضل توافرها بدرجة عالية .

### الأسلوب الإحصائى :

يتم ذلك وفقاً للخطوات التالية :

١ - تحديد المواصفات المحتملة فى شاغلى الوظيفة ، والتي قد يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء على .

٢ - قياس هذه المواصفات فى عدد من شاغلى الوظيفة .

٣ - قياس كفاءة أداء شاغلى الوظيفة .

٤ - حساب قوة واتجاه الارتباط بين بند ٢ وبند ٣ وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء .

٥ - يتم الاعتماد على تلك المواصفات التى يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء .

ويوضح شكل ( ٢ - ١١ ) مثلاً للعلاقة بين بعض المواصفات وكفاءة الأداء فى وظيفة ميكانيكى فى إحدى الشركات . ومن هذا المثال يمكنك أن ترى

أنه كلما كان الإرباط عالياً وموجياً كان هذا دليلاً على أهمية العنصر باعتباره أحد الموصفات الهامة لشاغل الوظيفة . ويمكن أخذ القيمة ٤ ر+ كحد فاصل بين الإرباط القوى والإرباط الضعيف .

وفي هذا المثال المذكور نجد أن المهارات الميكانيكية والمهارات الحركية ، والذكاء الحسبي ، والعمر الذي يكون في حدود العشرينات ، واللياقة الجسمانية ، والخبرة التي تكون في حدود ٧ سنوات ، وأن يكون العامل ذكراً هي موصفات صالحة جداً لشغل وظيفة ميكانيكي .

مواصفات شاغل الوظيفة	كفاءة الأداء	مواصفات شاغل الوظيفة	كفاءة الأداء
- المهارات الميكانيكية	٨٠ ر+	- القدرة على القيادة	٢٣ ر+
- المهارات الحركية	٩٢ ر+	- القدرة على الاتصال	١٦ ر+
- الذكاء اللفظي	٢١ ر+	- اللياقة الجسمانية	٨٥ ر+
- الذكاء الحسبي	٤٣ ر+	- الخبرة	
- المظهر		صفر - ٣ سنوات	١٤ ر+
حسن	١٠ ر+	٤ - ١٠ سنوات	٥٢ ر+
سيء	٠٨ ر+	١١ - ١٨ سنوات	٣٩ ر+
- العمر		١٩ - ٢٥ سنوات	١١ ر+
٢٠ - ٣٠ سنة	٤٧ ر+	- الجنس	
٣١ - ٤٠ سنة	٣٦ ر+	ميدة	٣٤ ر+
٤١ - ٥٠ سنة	٢١ ر+	رجل	٦٢ ر+
٥١ - ٦٠ سنة	١٥ ر+		

شكل ( ٢ - ١١ )

مثال للعلاقة بين بعض الموصفات وكفاءة الأداء في وظيفة ميكانيكي

## العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل

يحتاج القيام بوظيفة تحليل وتصنيف العمل الى تكاليف كثيرة . ومن أهم بنود التكاليف لهذه الوظيفة مايلي :

– أجور ومربيات المسؤولين عن هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية .  
– أتعاب المستشارين الخارجيين .

– تكلفة الأساليب المستخدمة في تحليل العمل مثل :

– تكلفة قوائم جمع البيانات وقوائم التحليل .

– تكلفة الملاحظة

– تكلفة المقابلات

– تكلفة اعداد وكتابة التقرير الخاص بكل وظيفة .

أما العائد من هذه الوظيفة فهو غير مباشر ، ويظهر كمائد معنوى متمثل في إحساس الموظف أنه في المكان المناسب له ، وأنه يعمل بأرتياح ، ورضا عالى .

كما يظهر العائد في حسن وكفاءة اداء وظائف أخرى مثل الاختيار والتعيين ، والتدريب ، وتخطيط المسار الوظيفي .

## هوامش ومراجع الفصل

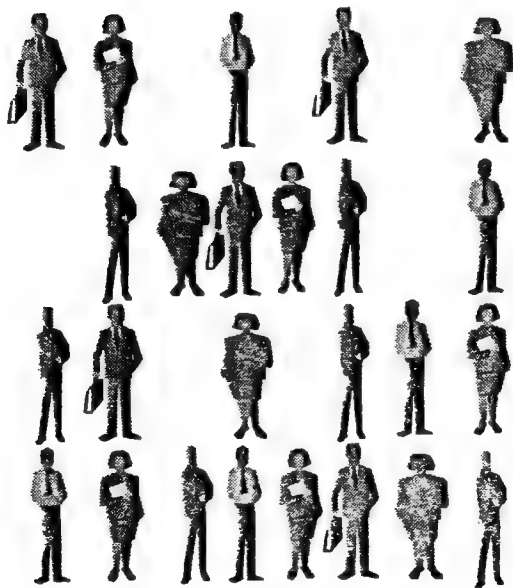
- (1) Lioyd L. Byars and Leslie W. Rue , **Human Resources Mauagement**, 3 rd. ed. Homewood, I ll . : Irwin, 1993 .
- (2) Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel : Contemporary Perspectives and Applications**, 4 th . ed., St . Paul : West Publishing co. 1986 .
- (3) M. Pearn and R. Kandola, **Job Analysis : A Practical Guide for Managers**, London : Institute of Personnel Management, 1988 .George Milkovich and John W. Boudreau, **Human Resources Mangement**, 7 th . ed., Homewood,I ll.: Irwin, 1993.
- (4) Jerald R. Hackman and Grey R. Oldham, **Work Redesign**, Reading, M A : Addison Wesley, 1980 .
- (٥) أحمد ماهر ، الإدارة : مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية : المكتب العربى الحديث ، ١٩٨٥ .
- (6) Alan Cowling , " Matching People and Jobs " , in Allan Cowling and chloe Mailer (eds) , **Managing Human Resources** , London : Edward Arnold , 1990 .
- (7) Idem .
- (8) Fred K . Foulkes and E. Robert Livernash, **Human Resources Management : Cases and Text**, 2 nd . ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1989 .





تخطيط الاحتياجات

من الموارد البشرية



الوظيفة ( العمل )	الفرد
 	<p data-bbox="378 425 694 464">الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="492 499 688 535">- تحليل وتصميم العمل</li> <li data-bbox="388 549 688 621">- تخطيط الموارد البشرية</li> <li data-bbox="533 635 688 671">- الاختيار والتمعين</li> <li data-bbox="492 699 688 735">- تصميم هيكل الأجر</li> <li data-bbox="372 763 688 806">- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات</li> <li data-bbox="569 835 688 871">- تقييم الأداء</li> <li data-bbox="600 906 688 942">- التدريب</li> <li data-bbox="497 971 688 1006">- تخطيط المسار الوظيفي</li> </ul>



## الهدف من الفصل:

- ١ - التعرف على أهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ، وعلاقتها بخطة المنظمة ، ومن يقوم بهذه الوظيفة .
- ٢ - استخدام مفاهيم عرض العمالة ، والطلب على العمالة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .
- ٣ - التعرف على وسائل التصرف فى الفائض والمجز فى العمالة .
- ٤ - استخدام مفاهيم معدل دوران العمل ، ومعدل ترك الخدمة ، والمفاهيم الأخرى فى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .

## غير الكلام

### فى تخطيط الموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم  
« ولقد كرمتنا بنى آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقناهم من  
الطيبات وفضلناهم على كثير من خلقنا تفضيلاً »  
الأمرء ٧٠  
قال رسول الله ﷺ  
« .. إعلمها وتوكل »

ستى قالت

« قدر لرجلك قبل الخطر موضعها »  
« الى اوله شرط آخره نور »  
« العبد فى التفكير والرب فى التدبير »  
« على قد لحافك مد رجلك »

من الحكم

« إذا حسن البدء حسن الختام »  
« وإذا ساء البدء ساءت العقبى »

### الفصل الثالث

## تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

### مقدمة

تحتاج أى منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذى تقوم به .  
وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من  
الموارد البشرية.

وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة  
على خير وجه ، وبأقل تكلفة . أما سوء هذا التحديد فيعنى وجود عمالة غير  
مناسبة فى الأعمال والوظائف ، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً ، مما يؤدي فى  
النهاية إلى اضطراب العمل ، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون .

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ماهو  
مطلوب من العمالة وبين ماهو معروض منها داخل المنظمة . فإذا كانت نتيجة  
المقارنة هو وجود فائض فى عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم ( أو التخلص  
منهم ) ، أما إذا كانت النتيجة هى وجود عجز ، فإنه يجب توفيره .

إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة ، فتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يتأثر  
بموامل كثيرة للغاية . كما أن تحليل العرض من والطلب على العمالة له جوانب  
مختلفة يجب التطرق إليها . وعليه فإن مهمة هذا الفصل هى التعرض لمعنى  
تخطيط الموارد البشرية وأهميته ، ثم التعرض لجانبى العرض والطلب على  
العمالة بشىء من الاسهاب ، وأخيراً التعرض لأساليب التعامل مع الفائض والعجز  
من العمالة .

## ماهية وأهمية تخطيط الموارد البشرية

### ماهية تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة ، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط ، وهي سنة في العادة . وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة .

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب ، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً ، واتجاهه ، وسلوكه في الفترة المقبلة ، التي تتضمنها فترة التخطيط . أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أُوليات كميات الإنتاج ، والتغير في عبء العمل ، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج ، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة .

### أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي : (١)

(١) يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباطات فجائية في خط الإنتاج والتفويض الخاص بالمشروع ، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في الفترة العاملة ، وبهـى هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء ، والنقل ، والترقية ، والتدريب .

(٢) يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز ، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية ، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد .

(٣) يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد . فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ، مالم يكن معروفاً نوعية

الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها •

٤) يساعد تخطيط للوارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث

يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم •

٥) يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم

فيها ومدى رضائهم عن العمل •

### علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمشروع (٢) :

لا يتم تخطيط الموارد البشرية بانفصال عن التخطيط للمشروع • وفي أبسط

المصور عن قيام المشروع بأعداد الخطة ( على الأخص الموازنة التقديرية ) للعام

الجديد هناك بند خاصة بتكلفة العمالة ( أجرور وتدريب وحوافز وعلاوات

وخدمات واسكان ومواصلات وغيرها ) يجب ادراجها في الخطة ( أو الموازنة ) •

وتحدد هذه التكاليف بهيكل العمالة خلال عام الخطة من نوعيات وأعداد لهذه

العمالة •

وإذا كان للمشروع يخطط لعدة سنوات ( مثل الخطة الاستراتيجية أو الخطة

الخمسية ) ، وجب تحديد شكل المشروع في المستقبل من حيث استثماراته

وتنظيمه والتكنولوجيا المستخدمة ، وترجمة كل ذلك إلى احتياجات محددة من

الوارد البشرية •

### من يخطط للموارد البشرية ؟

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على ادارة الأفراد

وشئون العاملين ( الشئون الادارية ) أو على وحدات الانتاج والتنفيذ الأساسية في

المشروع.

ويعطى شكل (٣-١) توزيعاً مثالياً تقريباً لمهام تخطيط الموارد البشرية بين ادارة

الأفراد والمديرين التنفيذيين • إلا أن ظروف أى مشروع قد تفرض بعض التعديلات

في هذا الشكل : (٣) .

المديرين التنفيذيين	ادارة الموارد البشرية
- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء، وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها •	- تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة •
- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً على حجم العمل •	- تصميم نظم للمعلومات والاجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العامة •
- التخطيط للترقيات والتقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب •	- البدء في متابعة اجراء تخطيط القوى العامة •
- استيفاء المعلومات المرسله من ادارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة •	- جمع للمعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام •
- المراجعة الادارية ومناقشة خطة القوى العامة ومدى مناسبتها •	- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية •
	- ترجمة الاحتياجات الى خطة عمل في التعيين والنقل ، والترقية ، والتذب •

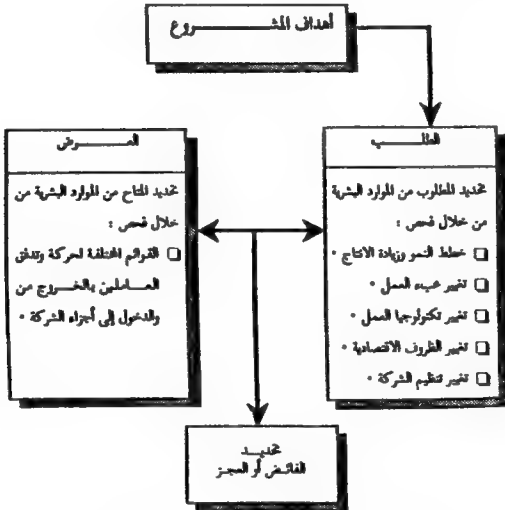
شكل ( ٣ - ١ ) توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية  
بين ادارة الأفراد والمديرين التنفيذيين

وبلاحظ من هذا الجدول أنه لا يمكن الاضطلاع بهذه المسؤوليات مالم يكن هناك تنسيق بين أدوار ادارة الأفراد وأدوار المديرين التنفيذيين ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار ، وخلق التعاون بينهما من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات •



## النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية

يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين طلب المشروع على الموارد البشرية ، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد • ويقدم شكل ( ٣ - ٢ ) نموذجاً يعتمد على نفس الفكرة •



شكل ( ٣ - ٢ ) نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

يبدأ النموذج بدراسة الأهداف العامة للتنظيم أو المشروع ، ولتر ذلك على عدد العمال المطلوبين فإذا استهدفت إحدى الشركات زيادة إنتاجها بنسبة ٥٠٪ خلال العامين القادمين ، فمعنى هذا أن عليها أن تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية كما يلي :

أولاً - ظروف الطلب : ويتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل مما يلي :

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج .
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج .
- التغير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج .
- التغير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها الشركة .
- التغيرات التنظيمية التي قد تقوم الشركة بأعدادها .

ثانياً - ظروف العرض : ويتطلب الأمر القيام بما يلي :

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج ، ومعدل ترك الخدمة وخراط تدفق العمل .
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون للمهارات المتوافر لدى الشركة .
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين ، أى تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين ، وما قد تؤدي إليه التغيرات التكنولوجية من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال الآلات محلها .

ثالثاً - تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه :

- من خلال مقارنة ما هو مطلوب ، وما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العمالة ، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف الشركة ، وظروف عرض العمالة خارج الشركة ، والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بانتهاء خدمتها . وفى المجتمعات الرأسمالية فإنه فى حالة وجود فائض فى العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة ، ولو كان هناك عجز فيتم تعويضه بتمينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً .

وإذا كان النموذج السابق يمثل الاجراءات الخاصة بتخطيط القوى العاملة

بشكل نظري ، فالتناظر فيما يلي نموذجاً آخر لتخطيط الموارد البشرية يركز على الخطوات العملية والحماية لها ، وهو في شكل ( ٣ - ٣ ) .

الوظيفة	المرض ( الموارد البشرية للتأخر )				الطلب (الموارد البشرية المطلوبة )	الفرق + -
	العدد الحالي	حركة العمالة		الصفوف المتوقعة		
		دخول	خروج			
قسم الصيانة:						
في صيانة	٢٠	١ +	٣ -	١٨	٢١	٣ -
في كهرباء	٤	-	١ -	٣	٥	٢ -
في الكتروني	٨	١ +	١ -	٨	٦	٧ +
مهندس صيانة	٥	-	١ -	٤	٤	-

شكل ( ٣ - ٣ ) نموذج مبسط للعمليات الحامية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

وفيما يلي شرح للنموذج الحسابي لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ، وذلك من خلال عرض المكونات الموجودة في الشكل :

(١) الوظيفة : تعني العمل أو المهنة التي يتم التخطيط لمواردها البشرية ، وعادة مايقوم المنظمة بوضع قائمة كاملة للوظائف الموجودة لديها ، ويتم ترتيبها في الغالب على أساس الادارات ، ثم الأقسام ، ثم الوظائف .

(٢) العدد الحالي : هو عدد العاملين في تاريخ بداية للدة ( أو الخطة ) في وظيفة معينة .

(٣) حركة العمالة : تشير إلى أعداد العاملين المحتمل خروجهم من أو دخولهم الى الوظيفة لأسباب عديدة .

أسباب الخروج من الوظيفة : مثل : الاستقالة ، والتقاعد ( المعاش ) ، والرفق ، والنقل من الوظيفة ، والمرض لفترات طويلة جداً ، أو الاجازة لفترات طويلة جداً ، أو الوفاة .

أسباب الدخول إلى الوظيفة : مثل التعيين ، والنقل إلى الوظيفة ، والترقية إلى الوظيفة ، والاعارة أو التذب إلى الوظيفة .

(٤) الصافي المتوقع : وهو يمثل العمالة المتاحة أو للمروضة خلال فترة الخطة وهو عبارة عن حاصل للمعادلة التالية :

$$\text{الصافي المتوقع} = \text{الحالي} + \text{الداخلين} - \text{الخارجين}$$

(٥) الطلب : وهو عبارة عن العدد المطلوب من العاملين في كل وظيفة خاضعة لتخطيط الموارد البشرية ، وهو العدد اللازم المناسب للظروف التي تمر بها الشركة خلال فترة الخطة .

(٦) الفرق : وهو الفرق بين بند ٤ وبند ٥ أعلاه . أى أنه الفرق بين عدد العاملين المتوقع وجوده خلال فترة الخطة وعدد العاملين المطلوبين خلال نفس الفترة . أو هو الفرق بين العرض والطلب من العمالة . والفرق يشير إلى احتمالين : إما فائض من العمالة ، ويجب التصرف فيه ، وإما عجز في العمالة ، ويجب توفيره .

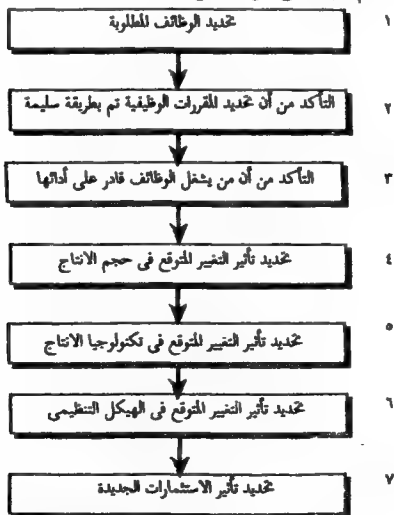
## تحليل المطلوب من العمالة

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين ، وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد ، والتنوع والكفاءة . وهذا الأمر لا يعتبر سهلاً ، إذ لا توجد طريقة ثابتة أو معادلة واحدة كافية لذلك . فتنعقد العوامل والطرق الخاصة بذلك ، بل ويجب أن تتكامل في سبيل التحديد الواضح والسليم لعدد وتنوع وكفاءة الموارد البشرية . وعلى سبيل المثال ، إذا اتخذ المدير قراراً بالاحتياج إلى عدد من خريجي الجامعات تحت التدريب ، فهذه القرارات ذات

أهمية كبيرة جداً، وذات تأثير بالغ على سير العمل ، وعلى طريقة الأداء والتنفيذ، كما أن لها تأثيراً على وظائف الاختيار والتعيين والتدريب ، وغيرها من وظائف الموارد البشرية . وستتناول في الجزء التالي كلا من العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة ، وطرق التنبؤ المطلوب منهم .

### أولاً - العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة :

هناك عوامل كثيرة تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة القادمة، ويقوم المديرون التنفيذيون بالإضطلاع بمسئولية التنبؤ بعدد العاملين المطلوبين ، ونعرض فيما يلي لتلك العوامل ، وهي تظهر في شكل ( ٣ - ٤ ) ، والتي سيتم تناولها بشيء من التفصيل (١) .



شكل ( ٣ - ٤ ) العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة

## (١) تحديد الوظائف المطلوبة :

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية ( الميزانية الحالية ) مطلوب القيام بها ؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف ؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً ؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى ؟ • إن عدم كفاءة العمل قد يتم اعزائها الى وجود عدد كبير من الوظائف التي يمكن الاستغناء عنها أو ضمها أو دمجها في أخرى ( وعلى المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ماهي علاقة الوظائف ( كل على حده ) بالأداء الفعال للعمل الرئيسي للأقسام ؟ ، وهل يمكن إختصار العمل ، وهل يمكن الاستغناء عن بعض الاجراءات والنماذج ؟ وعلى المديرين أن يضمنوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها من جراء ذلك •

وتتم هذه الخطوة في الغالب في وقت اعداد الميزانية التقديرية للعام المقبل ، وتتم في الغالب خلال اجتماعات الأقسام بالادارات ، والمناقشات والمداولات الخاصة ببنود تكلفة العمالة • وعلى مديري الأقسام والادارات أن يحثوا من يتبعونهم من مديريين وأخصائيين على الاجابة على الأسئلة المطروحة عالية •

مثال :

كان هيكل الوظائف في احد الأقسام كالآتي :

### ● رئيس مجموعة إنتاج (أ)

□ مشرف عمال •

- ميكانيكيين •

- كهربائيين •

- فنيين صيانة •

- فنيين أمن وسلامة •

كما أن هناك رئيساً لمجموعة إنتاج أخرى (ب) ويتبعها نفس الوظائف التي تتبع

رئيس مجموعة انتاج (أ) • وفى مناقشات الميزانية التقديرية للعام القادم تارجدل ودراسة أدت فى النهاية إلى الانتعاش بعدم الاحياج إلى وظيفة ( مشرف عمال ) وكان مشرف العمال فى المجموعة (أ) من أشد المعارضين ( بالطبع ) لذلك ، ولقد أمكن اقتناعه حينما تم التلويح له بإمكانية نقله إلى المجموعة (ب) كرئيس لها •

## (٢) التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة :

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم هل العدد المتاح من العاملين أقل أو أزيد من المفروض أن يكون عليه لأداء كل وظيفة بفعالية ؟ ، ويتم هذه المراجعة لكل وظيفة على حده • ويمكن للمديرين الاستعانة ببعض الأساليب والدراسات فى هذا المجال ، ومن أمثلتها مايلى :

— دراسات العمل والأساليب •

— المقارنة مع أقسام أو مصانع أو ادارات أخرى متشابهة •

— دراسة مدى التطور فى إنتاجية العاملين وأقرها على عددهم المطلوب •

— دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب •

## مثال :

طلب رئيس أحد الأقسام مراجعة ( وصف الوظائف ) ، و ( دراسة العمل ) التى أجراها أحد خبراء الادارة للشركة فى العام الماضى ، والمراجعة تبين أن هناك توصية بأن يكون هناك اثنان من العاملين لأداء وظيفة مهندس أول انتاج ، ويفحص قوائم العمالة وجد أن هناك ٣ فى هذه الوظيفة ، وعليه كانت توصية رئيس القسم بضرورة التصرف فى المهندس الثالث ، وطلب من ادارة الأفراد أن تبحث له عن وظيفة أخرى متشابهة تكون خالية لكى ينقل إليها •

### (٣) التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها :

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الانتاجية ، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة ، ويؤدي الأمر الى تكديس أعداد من العاملين لالزوم لهم لأداء عمل معين . وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة . وبحسب الأمر من المديرين التنفيذيين أن يدرسوا هذا الموضوع ، وأن يستمعوا بالوسائل التالية :

ـ الاستماعة بتقييم أداء العاملين ( تقارير الأداء ) .

ـ مقارنة خلفيات الموظفين الفعلية بمتطلبات شاغل الوظيفة ( كما في وصف الوظيفة ) .

ـ الاستماعة بطرق وأساليب وبرامج التدريب ، وأيضاً النقل لتصحیح أى إختلالات .

### مثال :

كان مدير إحدى الإدارات يعاني من انخفاض في انتاجية العاملين لديه ، فاقترح عليه مدير الشؤون الإدارية والأفراد مقارنة المؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ( كما هو موجود في وصف الوظائف بالشركة ) بالمؤهلات والخبرات الفعلية لشاغل هذه الوظائف ( كما هو موجود في سجلات الشركة ) ، ولدهشته وجد على سبيل المثال أن أخصائى الاعلان خريج كلية الآداب . بينما عدد سنوات الخبرة أكثر من اللازم ، وأن أخصائى تبيع لديه ثانوية عامة وعدد سنوات خبرة كثيرة . وبالمقارنة مع وصف الوظائف وجد إختلالات كبيرة يجب تصحيحها .



#### (٤) تحديد تأثير التغيير المتوقع في حجم الانتاج :

يجب على المديرين التنفيذيين أن يدرسوا خطة العمل أو خطة الانتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد أو ليزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم .

مثال :

إذا كانت إحدى الأقسام الانتاجية قد وضعت خططها للعام القادم متضمنة زيادة مقدارها ٤٠٪ في الانتاج والعمل عن العام الحالي ، فإن ذلك يتضمن زيادة في عبء العمل المباشر ( بالطبع قد لاتصل النسبة إلى ٤٠٪ ) . وعلى المديرين تحديد الأعمال والوظائف الجديدة أو القديمة وعدد العاملين فيها . وقد يتطلب الأمر زيادة في العمل الاضافي بنفس قوة العمل المتاحة .

#### (٥) تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الانتاج :

تتوافر بدائل لدى المديرين التنفيذيين في استخدام مدى الآلية والتكنولوجيا . فهناك مستوى تكنولوجى عالى يمكنه أن يحل محل العاملين ، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناءاً على العائد والتكلفة وسياسة الدولة .

مثال :

لمجارة التطور الحادث في الحاسبات الآلية ونظم المعلومات ، رأى إحدى الشركات ادخال نظام مالى ومحاسبى آلى ، وبمراجعة أثر ذلك على سياسات الموارد البشرية وجد الآتى :

– الاستغناء عن كل المحاسبين المبتدئين وهم فى الدرجة السابعة ( وعددهم ٦ محاسبين ) .

– الاكتفاء بمحاسب مالى واحد ومحاسب تكاليف واحد ( وكلاهما فى الدرجة التاسعة ) .

- استاد وظائف المراجعة والتحليل المالى للمراقب المالى للشركة ( وهو فى الدرجة العاشرة ) .

- تدريب مكثف للمراقب المالى وما يتبعه من محاسب مالى ومحاسب تكاليف على تشغيل الحاسب الآلى ، والاستفادة بالنظم المالية والمحاسبية له .

#### (٦) تحديد تأثير التغيير المتوقع فى الهيكل التنظيمى :

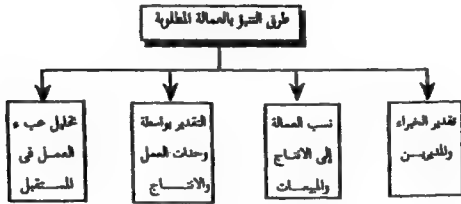
يأتى على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها ، كأن يتم دمج أقسام ، أو تصفية أقسام بكاملها ، أو اذابة عمل قسم فى قسم آخر ، أو خلق قسم جديد من قسم قديم وخلق وظائف جديدة ، والاستغناء عن وظائف أخرى . ويمكن للمديرين التنفيذيين التنبؤ بإمكانية حدوث تغيير تنظيمى حسب الظروف المتاحة مثل قدوم الشركة على استثمارات كبيرة وهامة بعد سنتين من الآن مثلاً ، أو عدم احداث أى اعادة تنظيم بالشركة منذ ٧ سنوات ، وجود مشاكل وقلاقل فى كثير من الأقسام وعدم انتظام العمل بها وتضارب الاختصاصات ، وغيرها .

#### (٧) تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة :

تسمى المنظمات الناجحة الى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها ، تشرح الاجتماعات للتدفقة للمشروع ، وترسم صورته فى المستقبل ، ونوع المنتجات ، وجودتها ، وطبيعة علاقتها بالسوق ، والمنافسين ، والمستهلكين ، وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية ، والتحول التكنولوجية . ويجب على المديرين أن يتبنوا بهذه التحولات الاستراتيجية طويلة المدى ، وأن يضمنوها فى خططهم ، وأن يحولوها الى احتياجات من الموارد البشرية .

## ثانياً : طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة :

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة • ويعتمد البعض منها على التقدير الخاص بالادارة العليا ، والبعض على تقدير المديرين في الوحدات الدنيا • أى أن هناك تقديراً من أعلى التنظيم ، وتقديراً من أدنى التنظيم ، ومن أمثلة التقدير بواسطة الادارة العليا : تقدير الخبراء والمديرين في الادارة العليا ، أو الاعتماد على نسب العمالة الى الانتاج والمبيعات ، أما التقدير بواسطة الادارة الدنيا فيعتمد على التقدير من قبل الوحدات ثم يتم تصعيد التقديرات إلى أعلى ، وهناك طريقة أخرى يطلق عليها تحليل عبء العمل يمكن أن تتم بواسطة الادارة العليا أو الدنيا (٥) • وشكل ( ٣ - ٥ ) يوضح أهم طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة •



شكل ( ٣ - ٥ ) طرق التنبؤ بالعمالة

وستتناول فيما يلى كل طريقة من هذه الطرق بالتفصيل ، مع اعطاء أمثلة للتوضيح كلما أمكن ذلك •

### (١) تقدير الخبراء والمديرين :

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق ، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي ، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات ، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع وبناءاً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل ، وفى كل قسم على حده .

ويقوم عدة مديرين بهذا التنبؤ ، ثم يؤخذ متوسط التنبؤات . وقد يقوم بهذا مدير ادارة الأفراد منفرداً ، أو للمدير العام .

وكتتويج من هذه الطريقة قد يقوم المديرون بمرض تقارير منفصلة عن التنبؤ بالاحتياجات من العمالة ، مدعومة بأسانيد ودراسات ، ثم يتم تلخيص كل التقارير ، وترسل إلى المديرين مرة أخرى حتى يقوموا باعادة النظر فى تقديراتهم ، ثم تمرض هذه التقديرات مرة أخرى عليهم ، حتى يعاد النظر مرة أخرى فى التقديرات ، حتى يتم التوصل الى أحسن تقدير يجمع عليه للمديرون . ويطلق على هذه الطريقة ( دلفى ) *Delphi* . حيث يكون هنا أكثر من مدير يقوم بالتنبؤ وهناك أكثر من مرحلة واحدة للتقدير ، أى أن التقدير يتم فى شكل تيارات بناءاً على مايتوافر من معلومات ، وتطور التقدير عبر المديرين المختلفين .

## (٢) نسب العمالة الى الانتاج والمبيعات :

هنا تقوم الادارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها . ومن أسئلة العناصر المربطة بحجم العمالة حجم المبيعات ( فى المنظمات التجارية ) ، وحجم الانتاج ( فى المنظمات الصناعية ) . وشكل ( ٣ - ٦ ) يعطى مثلاً للتنبؤ بالاحتياجات من العمالة فى احدى الشركات التجارية استناداً الى العلاقة ( أو النسبة ) بين المبيعات وعدد العاملين .

ولنأخذ عام ١٩٩٥ كمثال : عدد العاملين المتوقع الاحتياج اليهم ٧٣٩ (وذلك بعد تخفيض عددهم بالزيادة ٢ % ) فى انتاجية العاملين . ولقد تم التوصل الى هذا الرقم كالتالى :

عدد العاملين فى عام ١٩٩٤ هو ٦٦٢ فرد منصف عليهم ١٠٠ فرد هو الزيادة للعام الجديد ١٩٩٥ . إذن يكون عدد العاملين هو ٧٦٢ ، والذي نقوم بتخفيضه بمقدار ٢ % وذلك فى مواجهة زيادة انتاجية العاملين فى المنشأة ، والباقي هو ٩٧ % من ال ٧٦٢ فرد أى ٧٣٩ فرد .

المعام	للبيانات	عدد العاملين	تخفيض عدد العاملين بالزيادة في إنتاجهم 2 3
١٩٩٢	١٠٠ مليون	٥٠٠	٥٠٠
١٩٩٣	١٢٠	٦٠٠	٥٨٢
١٩٩٤	١٤٠	٧٠٠	٦٦٢
	البيانات المتوقعة	المعد المتوقع للعاملين	
١٩٩٥	١٦٠	٨٠٠	٧٣٩
١٩٩٦	١٨٠	٩٠٠	٨١٤
١٩٩٧	٢٠٠	١٠٠٠	٨٨٧

شكل ( ٣ - ٦ ) التنبؤ بعدد رجال البيع في منشأة خميس العامر

### (٣) التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج :

يقوم مدير الأقسام ووحدات العمل ، بدلمة من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال فترة الخطة المقبلة • وعادة ما يبدأ ذلك خلال فترة اعداد الخطة والميزانية التقديرية ، وباستخدام جداول المقررات الوظيفية أو جداول الهياكل الوظيفية ، كما في شكل ( ٣ - ٧ ) ويمكن تحديد اعداد العاملين الواجب الاستغناء عنهم أو تديبرهم خلال الفترة المقبلة •

### (٤) محالول عبء العمل في المستقبل :

يقوم المديرين باجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حده • ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الاجمالي في كل وظيفة ، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة • ويتم استخدام للمعادلة التالية :

$$\text{عدد العاملين بالوظيفة} = \frac{\text{عبء العمل الاجمالي في الوظيفة}}{\text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد}}$$

أسماء الأقسام وأسماء الوظائف	الدرجة للمالية	المقرر	الفعلي حالياً	المطلوب في العام القادم
مدير قسم الإنتاج				
مهندس أول إنتاج				
مهندس أول صيانة				
مهندس إنتاج				
مهندس صيانة				
مهندس قوى				
مهندس أمن وسلامة				
مشرف إنتاج	الثالثة	٣	٢	١ - مطلوب توفيره
فني إنتاج	الرابعة	١٦	١٩	٣ + مطلوب التخلص منهم
فني قوى	الرابعة	٧	٧	
فني أمن وسلامة	الرابعة	٥	٧	٢ + مطلوب التخلص منهما
مدير قسم الهندسة الصناعية				

شكل (٣ - ٧) الهيكل الوظيفي لادارة التشغيل والإنتاج

مثال :

إذا كانت مكتبة دار الكتب الوطنية تتلقى ٥٠٠٠ كتاب سنوياً ، وكانت أعمال الفهرسة والتصنيف ، ومعدلات الأداء كالتالي :

١٠ دقائق للكتاب	- مراجعة الكتب الجديدة
٣٠ دقيقة للكتاب	- الفهرسة واعداد البطاقات
٢ دقيقة للكتاب	- اعداد قائمة رؤوس الموضوعات
١٠ ساعات شهرياً	- إعداد قوائم الأضافة الجديدة
١ دقيقة للبطاقة	- مراجعة البطاقات ( ٣ بطاقات للكتاب )
٣٠ دقيقة في اليوم	- صيانة الفهارس

فما هو عدد الأخصائيين لأعمال الفهرسة والتصنيف الواجب توافرهم في وظيفة أخصائي فهرسة وتصنيف ؟

للإجابة على هذا السؤال لابد من تحويل البيانات السابقة الى عبء عمل اجمالي من خلال التعرف على عدد ساعات العمل الاجمالي في السنة واللازم لأداء أعمال الفهرسة والتصنيف ، ثم لابد من التعرف على عدد ساعات العمل التي يعملها الأخصائي الواحد في السنة ، ويقسم الأول على الثاني يمكن الاجابة على السؤال.

أولاً : حساب عبء العمل الاجمالي ، ويتم ذلك باستخدام شكل ( ٣ - ٨ ) والذي يساعد على التعرف على عدد ساعات العمل في السنة .

وصف العمل	عبء العمل	معدل الأداء	عدد الساعات بالساعة في السنة
مراجعة .....	٥٠٠٠ كتاب / سنة	١٠ دقائق / للكتاب	٨٣٣
فهرسة .....	٥٠٠٠ كتاب / سنة	٣٠ دقيقة / للكتاب	٢٥٠٠
قائمة رؤوس .....	٥٠٠٠ كتاب / سنة	٢ دقيقة / للكتاب	١٦٧
قوائم إضافية .....	١٠ ساعات / شهر	١٥ شهر	١٢٠
بطاقات .....	١٥٠٠٠ بطاقة	١ دقيقة / للبطاقة	٢٥٠
صيانة .....	٣٠ دقيقة / في اليوم	٢٦٠ يوم / في السنة	١٠٠
المجموع			٣٩٧٠ ساعة في السنة

### شكل ( ٣ - ٨ ) عدد ساعات العمل

ثانياً : يتم حساب عدد ساعات العمل لأخصائي الفهرسة والتصنيف الواحد بعد اقتطاع يوم عطلة نهاية الأسبوع ، وشهر اجازة سنوية ، واسبوعين اجازات عارضة ومرضية ، والاجازات الرسمية للدولة . ويتبقى بعد ذلك ٢٦٠ يوم عمل في السنة . وهناك ٧ ساعات عمل في اليوم . إذن هناك ١٨٢٠ ساعة عمل سنوية للفرد ( ٢٦٠ يوم ٧ ساعات ) .

$$\text{ثالثاً : تطبيق المعادلة : عدد العاملين} = \frac{\text{عبء العمل الاجمالي}}{\text{عبء العمل للفرد}} = \frac{٣٩٧٠}{١٨٢٠} = ٢,٢ \text{ فرد}$$

ويكون المطلوب إذن فردين في الوظيفة أما ال ٢ ر . فيتم التمييز عنها بالعمل وقت اضافي . أما إذا كان عدد العاملين المطلوبين وفقاً للمعادلة ٨ ر ٢ افتراضاً ، فقد يفضل تعيين ٣ من العاملين مع تحميلهم بعبء زائد بمعرض الفرق .

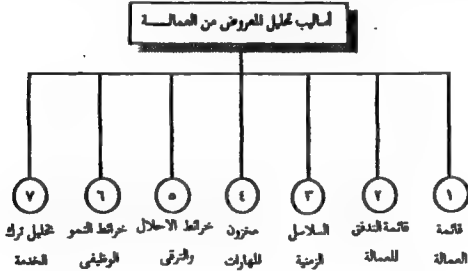


## تحليل الممرض من العمالة

حتى تكتمل الصورة ، لابد من تحليل الممرض من العمالة للمنظمة حيث أن مشكلة تحديد المطلوب من العمالة ذات شقين ، الشق الأول خاص بالطلب ، والشق الثاني خاص بالممرض من العمالة . ولتحليل الممرض من العمالة حالياً وخلال فترة الخططة لابد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل هيكل الوظائف ، وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية والنقل وترك الخدمة .

### أساليب تحليل الممرض من العمالة :

هناك أساليب تساعد المنظمة على التعرف على تحليل الممرض لديها من عمالة ، وشكل (٩-٣) التالي يوضح أشهر هذه الأساليب (٦) .



شكل (٩-٣) أساليب تحليل الممرض من العمالة

وسنعرض فيما يلي لكل أسلوب من هذه الأساليب .

### (١) قائمة العمالة : Manning or Placement Chart

وهي تسمى أيضاً بقائمة تسكين العاملين ، وهي تحتوي على معلومات هامة عن العمالة بالمنظمة ، فهي تتضمن الهيكل الوظيفي للمنظمة ( والذي يعنى أنواع الوظائف واسماؤها ودرجاتها ) ، وعدد العاملين في كل وظيفة ، وتحليل لهذا



وترقية ، اعارة وتذب ، والباقيين في أماكنهم دون تغيير ، والمجموع الكلي للعاملين داخل الوحدة التنظيمية • ويمكن الاستعاضة عن الأرقام بنسب مئوية احتمالية تشير إلى احتمالات الحركة والتدفق في المستقبل • ويمكن التوصل إلى هذه النسب الاحتمالية لو توافرت بيانات تاريخية موثوق فيها عن هذه الحركة في الماضي. وشكل ( ٣ - ١١ ) يعطى فكرة عن قائمة تدفق العمالة باحدى المنظومات •

الحركة الوحدات	نقل للداخل	نقل للخارج	ترقية	اعارة وتذب	الباقيين	المجموع

شكل ( ٣ - ١١ ) جدول تدفق ( أو حركة ) العمالة

### (٣) السلاسل الزمنية : Time Series

تستطيع المنظومات التي تستخدم أعداد كبيرة من العاملين توظيف هذا الأسلوب • ومن أشهر السلاسل الزمنية في هذا المجال ما يطلق عليه سلاسل ماركوف *Markov Chain* • وهي تعتمد على تحليل نسب تحرك العمالة داخل الادارات ( بين الادارات بعضها البعض ، أو التحرك لأعلى بالترقية ، أو النقل لادارات أخرى بالشركة ، أو ترك الخدمة بالشركة ) • ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي في هذه الادارات في الشركة، ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة العمالة في هذه الادارات في الشركة عبر عدة سنوات مقبلة •

ـ مثال :

أمكن من دراسة حركة العمالة داخل شركة خميس العامر التوصل الى نسب التحرك التالية للعمالة ، وذلك كما فى شكل ( ٣ - ١٢ ) .

من إلى	فرع القاهرة	فرع الاسكندرية	ترك الخدمة
فرع القاهرة	٢٧٠	٢٢٠	٢١٠
فرع الاسكندرية	٢١٥	٢٦٥	٢٢٠

شكل ( ٣ - ١٢ ) حركة العمالة فى منشأة خميس العامر

وكان عدد العاملين فى فرع القاهرة ٣٠٠ عامل

وفى فرع الاسكندرية ٢٠٠ عامل

فهل يمكن التنبؤ بعدد العاملين فى فرع القاهرة ، وفرع الاسكندرية خلال

سنتين ؟

للتبسيط وإتعداداً عن الدخول فى خضم رياضيات السلاسل الزمنية نعطى

الحل التالى :

### في نهاية السنة الأولى

٢١٠	القاهرة	Z ٧٠	فرع القاهرة ٣٠٠
٦٠	الاسكندرية	Z ٢٠	
٣٠	ترك الخدمة	Z ١٠	

٣٠	القاهرة	Z ١٥	فرع الاسكندرية ٢٠٠
١٣٠	الاسكندرية	Z ٦٥	
٤٠	ترك الخدمة	Z ٢٠	

### في نهاية السنة الثانية

١٦٨	القاهرة	Z ٧	فرع القاهرة ٢٤٠
٤٨	الاسكندرية	Z ٢٠	
٢٤	ترك الخدمة	Z ١٠	

٢٨٠ (٢٩)	القاهرة	Z ١٥	فرع الاسكندرية ١٩٠
١٢٣ (١٢٤)	الاسكندرية	Z ٦٥	
٣٦	ترك الخدمة	Z ٢٠	

عدد العاملين في فرع القاهرة في نهاية السنة الثانية

$$= ٢٩ + ١٦٨ = ١٩٧ \text{ عامل}$$

عدد العاملين في فرع الاسكندرية في نهاية السنة

$$\text{الثانية} = ١٢٤ + ٤٨ = ١٧٢ \text{ عامل}$$

عدد العاملين في فرع القاهرة في نهاية السنة الأولى

$$= ٢١٠ + ٣٠ = ٢٤٠ \text{ عامل}$$

عدد العاملين في فرع الاسكندرية في نهاية السنة

$$\text{الأولى} = ١٣٠ + ٦٠ = ١٩٠ \text{ عامل}$$

ولشرح هذا المثال السابق نورد الآتي :

في نهاية السنة الأولى سيكون هناك ٢١٠ عامل في القاهرة (  $٢٧٠ \times Z$  )  
يقعون في القاهرة ، كما أن هناك ٣٠ عامل سيتنقلون من الاسكندرية الى  
القاهرة (  $١٥ \times ٢٠٠$  ) . ويكون مجموع العاملين في القاهرة كما هو متوقع  
في نهاية السنة الأولى ٢٤٠ (  $٢١٠ + ٣٠$  ) . كذا الحال بالنسبة لفرع  
الاسكندرية سيكون هناك ١٩٠ عامل متوقعاً في نهاية السنة الأولى ، وتأخذ ال  
٢٤٠ عامل في القاهرة وال ١٩٠ عامل في الاسكندرية لتكمل حسابات العام  
الثاني . ويكون ناتج العام الثاني ١٩٧ عاملاً متوقعاً في نهاية السنة الثانية في  
القاهرة ، و ١٧٢ في الاسكندرية .

وان كانت سلاسل ماركوف تعتبر وسيلة للتنبؤ بالعمالة في المستقبل ، فهي أيضاً  
تعتبر وسيلة أكثر نفعاً في تحليل حركة العمالة الموجودة حالياً عبر فترة مقبلة .

#### (٤) مخزون المهارات : Skill Inventory

يمكن اعتبار مخزون المهارات بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة من أسماء العاملين وصفاتهم ومهاراتهم داخل الشركة • ويوفر هذا النظام هذه المعلومات وقتما أرادت الشركة وبأحسن أسلوب • هذا ويمكن القول بأن معظم الشركات لديها نظام أو آخر لمخزون المهارات المتوافر لديها من القوى العاملة إلا أن هذه الأنظمة مدفونة في تلال الدوسيهات والأضابير ، ولا تظهر امكانية استخدام هذا النظام الا لدى الشركات التي تستخدم الحاسبات الآلية •

وفيد مخزون المهارات الشركات التي تستخدمه ، وذلك في تحديد أنواع الأفراد ذوي للمهارات المعينة ، والمطلوبة في ظل ظروف معينة مثل التعاقد على كميات وأنواع جديدة ، أو عند التوسع ، أو عند تغيير سياسات الشركة • كما يفيد نظام مخزون المهارات كثيراً في التخطيط لبرامج التدريب ، والتنمية الادارية ، والترقية ، والنقل ، والتذب ، وغيرها من أنشطة شئون العاملين •

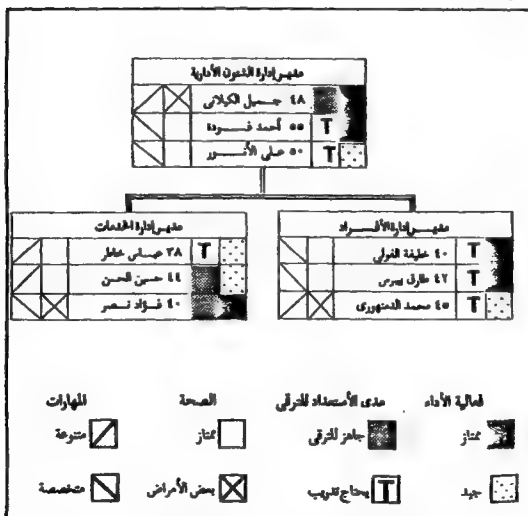
#### (٥) خرائط الترقى والاحلال : Promotion Or Replacement Chart

عندما يترك أحد للمديرين أو الأخصائيين وظيفته الهامة الحيوية ، يترك العمل في هذه الوظيفة ، ويستمر هذا الارتباك حتى تقوم الشركة باحلال غيره ، وقد لا يكون قرار الاحلال سليماً ، وذلك لأنه أخذ في ظروف ارتباك • وفيد خرائط الاحلال في تغاى الوقوع في مثل هذا الارتباك •

وخرائط الاحلال ماهي إلا خطط احتمالية تعد مسبقاً لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالشركة • وتوضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها • وفيد خرائط الاحلال في نواحي أخرى مثل التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين بناء على معايير الصلاحية ، ومعايير الفرص المتاحة للترقى • ووضع خريطة كاملة للترقى والاحلال يساعد على رؤية صورة كاملة لفرص الترقى المتاحة ، والتغلب على مشكلة أعناق الزجاجات ( أى الفرص

المسدودة) التي تعاني منها بعض الإدارات بصدد ترقية مديرها وعاملها • يتطلب أعداد مثل هذه الخرائط تعاون كبير بين الأشخاص في إدارة شئون العاملين وبين المديرين التنفيذيين • ويقوم هؤلاء الآخرون بترشيح الأسماء التي يمكن أن تظهر على الخريطة وعادة ماتكون مثل هذه الخرائط سرية •

وبوضح شكل ( ٣ - ١٣ ) خريطة الاحلال والترقي ، مع شرح سريع للصفات ومعايير الصلاحية التي يتميز بها هؤلاء المرشحين ، ومن أمثلتها : العمر ، وفعالية الأداء ، والحالة الصحية ، ومدى اعتمادهم للترقي ، والأقدمية ، والمهارات ، والخبرات •



شكل ( ٣ - ١٣ ) خريطة الاحلال والترقي

## (٦) خرائط النمو الوظيفي : Career Chart

تقوم الشركات الكبيرة بتصميم خرائط مقترحة ، تحدد بصورة عامة المسارات الوظيفية المقترحة لكل يتدرج الفرد في وظائف معينة حتى يصل الى الوظائف العليا. وفيما يلي خريطة مقترحة للنمو الوظيفي ، وتظهر في شكل ( ٣ - ١٤ ) ، وهي تفيد في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي ، وما يقترن بذلك من سنوات خبرة وتدريب .

اسم الوظيفة	الدرجة العلوية	اسم الادارة	عدد السنوات داخل الوظيفة	التدريب المطلوب
أخصائي تنظيم مساعد	٣ / ٣	دراسات العمل	٢	دورة تبسيط اجراءات
أخصائي تنظيم	٢ / ٣	دراسات العمل	١ و ٥	دورة هياكل تنظيمية
أخصائي تدريب	١ / ٣	التدريب	١ و ٥	دورة اعداد مدرسين
رئيس قسم التدريب الفني	٢ / ٢	التدريب	٣	دورة تخطيط التدريب
رئيس قسم التنمية الادلية	١ / ٢	التدريب	٣	دورة تنمية ادارية
مدير ادارة التدريب	٢ / ١	التدريب	٢	دورة تخطيط استراتيجي
مدير ادارة شؤون العاملين	١ / ١	شؤون العاملين	٢	—

شكل ( ٣ - ١٤ ) خريطة نمو وظيفي

ويمكن رسم خريطة النمو الوظيفي وذلك على خريطة أو هيكل التنظيم للشركة ، بحيث يتم رسم ( بأقلام ملونة ) المسارات التي يمكن أن يتدرج ويتقلد ويرقى لها فرد معين من قاع التنظيم الى أعلاه . وهذه الخرائط قد تتم على أساس وظيفي ( أي ترسم وتخطط بالنسبة لوظيفة معينة ، بصرف النظر عن شاغلها ) ، وقد تتم على أساس فردي ( أي ترسم وتخطط لفرد معين لتناسب خلفيته واستعداداته ) .



## (٧) تحليل ترك الخدمة ( معدل دوران العمال ) Turnover Analysis

يعتمد تخطيط الموارد البشرية من تحديد للاحتياجات من العمالة والتعيين والتدريب وغيره على مدى مائتقده للنشأة من العاملين الحاليين ، ويقدم تحليل ترك الخدمة (ومعدل دوران العمالة ) أسلوباً للتعرف على نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة .

ويمكن أن نقول أن معدل ترك الخدمة هو عبارة عن عدد من يتركوا الخدمة معبر عنه في شكل نسبة مئوية إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة معينة .

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركى الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

مثال :

في بداية السنة كان هناك ١١٠ من العاملين في أحد الإدارات بالشركة ، وفي نهاية السنة كان هناك ٩٠ ولم تحدث أى تعيينات .

$$\text{إذن عدد تاركى الخدمة} = 110 - 90 = 20$$

$$\text{متوسط عدد العاملين في السنة} = \frac{90 + 110}{2} = 100$$

$$\text{معدل ترك الخدمة ( أو معدل الدوران دون تعيينات )} = 100 \times \frac{20}{100} = 20$$

مثال :

افترض أنه تم تعيين ١٠ أفراد خلال السنة ، وأن اعداد البداية والنهاية كما هي :

$$\text{إذن عدد تاركى الخدمة} = 110 + 10 - 90 = 30$$

$$\text{متوسط عدد العاملين في السنة} = 100$$

$$\text{معدل ترك الخدمة ( أو معدل الدوران مع التعيين )} = 30$$

ومابهم فى تحليل ترك الخدمة هو :

- ١ - معرفة مدى ضخامة معدل ترك الخدمة ، فمعدل ٥ ٪ يعتبر دليلاً على استقرار العمالة ، ومعدل ٤٠ ٪ يعتبر دليلاً على توتر قوة العمل واضطرابها .
- ٢ - معرفة أسباب ترك الخدمة تعطى مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب تجنبهم فى التعيين ( إذا كانت الأسباب ترجع للأشخاص ) أو تعطى مؤشرات على تحسين ظروف العمل وسياسات المنشأة ( إذا كانت الأسباب ترجع الى المنشأة ) .

### أسباب ترك الخدمة :

تعطى فيما يلى نبذة سريعة عن الأسباب التى تنبى فى الغالب بين المنشآت ، وأن كان لكل منشأة ظروفها الخاصة بها ، والتى تحيز التحليل والتعرف على أسباب ترك الخدمة .

١ - ترتفع معدلات ترك الخدمة بين المميين حديثاً ، وأثناء الفترة الأولى للتوظيف .

٢ - تأخذ معدلات ترك الخدمة فى الانخفاض بزيادة الخدمة والأقدمية .

٣ - ترتفع معدلات ترك الخدمة لدى المرأة عن الرجل .

٤ - تنخفض معدلات ترك الخدمة بارتفاع خبرة ومهارة الفرد فى عمله .

٥ - تنخفض معدلات ترك الخدمة بارتفاع السن .

٦ - يترك العاملون المنشأة ذات الأجر والظروف الأقل الى المنشآت الأفضل .

٧ - يتوقع أن تكون هناك علاقة بين ترك الخدمة وعناصر أخرى مثل الجنسية ،

ومحل الميلاد ، وتوافر منشآت منافسة أفضل ، والتخصص العلمى والمهنى ،

ودرجة التعليم ، وغيرها من الخصائص الشخصية للأفراد ، وهذه العلاقة

تختلف من منشأة الى أخرى حسب ظروفها .

## تحديد الفائض أو العجز من العمالة

### وكيفية التصرف فيه

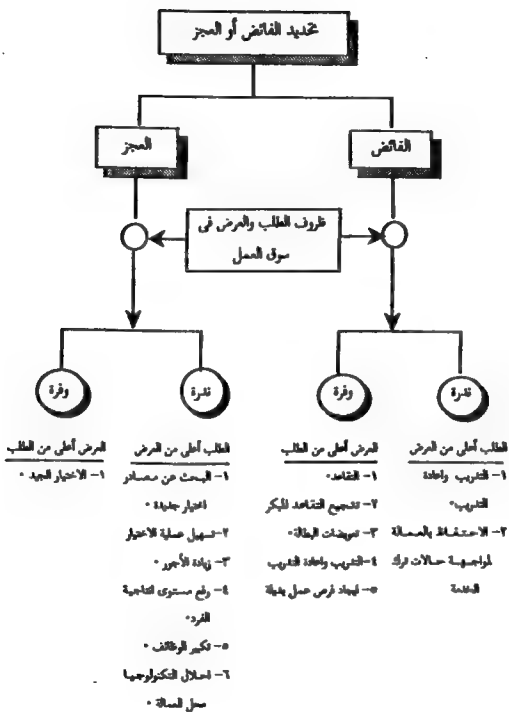
تأتي هذه الخطوة نتيجة للمقارنة بين الخطوتين السابقتين ، والتين تم تحديد عدد العمالة المطلوبة وعدد المتاح ( المروض ) منهما داخل المنظمة ، وبمعنى آخر فإن هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح عدد العمالة المروضة من العدد المطلوب ، ويمكن صياغة ذلك في العملية الحسابية البسيطة التالية :

( عدد المطلوب من العمالة - عدد المتاح ( المروض ) منها داخل المنظمة = الفائض ( أو العجز ) في العمالة ) •

وعندما يكون ناتج الطرح موجباً فإن هذا معناه وجود عجز في العمالة نتيجة لزيادة العدد المطلوب عن العدد المتاح ( المروض ) ، أما لو كان ناتج الطرح سالباً فإن هذا معناه وجود فائض في العمالة نتيجة زيادة المروض من العمالة عن المطلوب منها •

وتتطلب كل حالة من الحالتين السابقتين ( الفائض أو العجز ) اتباع أساليب معينة في التعامل معها ، وتتوقف تلك الأساليب على ظروف العرض والطلب على العمالة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة • وشكل ( ٣ - ١٥ ) يوضح الاطار الذي يمكن اتباعه في التعامل مع حالات الفائض أو العجز في العمالة •

ويوضح الشكل كيفية التعامل مع حالات الفائض والعجز في العمالة ، وفي ظل ظروف الطلب والعرض في سوق العمل •



شكل ( ٣ - ١٥ ) أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة

وفي الجزء التالي نلقى الضوء على الأساليب والطرق المستخدمة في التعامل مع حالات الفائض والعجز (٧) .

## كيفية التعامل مع الفائض والعجز :

### ١ - كيفية التعامل مع الفائض :

إذا كانت نتيجة المقارنة تبين المطلوب والمعرض من العمالة بالسالب ، فإن ذلك يعنى أن عدد المعرض من العمالة داخل المنظمة أكثر من العدد المطلوب . وهذا يتطلب اتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل ، فالأساليب التى تتبع فى حالة ندرة العمالة تختلف عن تلك الأساليب التى تتبع فى حالة وفرة العمالة كما يلى :

#### أ - إذا كان الطلب يزيد عن العرض فى سوق العمل :

فى هذه الحالة تواجه الشركة مشكلة فى كيفية التصرف فى العمالة الزائدة ، وهل يمكن التفريط فيها بسهولة أم يفضل تحمل تكلفة بقائها فى الشركة مع التفكير فى كيفية استخدامها . وفى هذه الحالة قد تقوم الشركة باتباع أحد الأساليب التالية :

١ - إعادة تأهيل هذه النوعية من العمالة ، وذلك للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها الشركة مستقبلاً ويمكن أن يتم ذلك من خلال التدريب التحويلي حيث يتم تدريب العمالة الزائدة على القيام بأعمال أخرى تحتاجها المنظمة ، ويفضل أن يتم تدريب العمالة على أعمال أو مهن تتميز بأن معدلات ترك الخدمة بها عالية .

٢ - الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة ، ويتم اتباع هذا الأسلوب خاصة عندما يكون فائض العمالة فى أعمال أو مهن تتسم بالنسبة ، حيث تقوم المنظمة باستبقاء هؤلاء العاملين فى وظائفهم مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا بابعاء عمل أقل ، أو إسناد أعمال أخرى إليهم على أن

تكون ذات صلة بعملهم الأصلي ، وتقوم المنظمة في هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه العمالة بهدف احلالها محل حالات ترك الخدمة •

ب - إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل :

في هذه الحالة يفضل أن تقوم المنظمة بالتخلص من فائض العمالة لديها ، ويمكن أن يتم ذلك باتباع أحد الأساليب التالية :

#### ١ - التقاعد :

فيما يتعلق بالتقاعد يتم تطبيق قاعدة « عدم الاحلال » للعمالة المتقاعدة ، وإذا كانت حالات التقاعد في وظائف نادرة فيتم التعويض من داخل المنظمة من خلال التدريب التحويلي أو إعادة التأهيل •

#### ٢ - تشجيع التقاعد المبكر :

وبالنسبة لهذا الأسلوب فإنه يتطلب تعديل بعض قوانين التأمينات الاجتماعية خاصة في مصر وإذا لم يتم ذلك فيمكن أن تقوم المنظمة بوضع قواعد للتقاعد المبكر ( في سن ٥٥ على سبيل المثال ) على أن تقوم بدفع مكافأة نهاية خدمة مجزية للمتقاعد ، وفي نفس الوقت تقوم الشركة بتحمل الفروق المستحقة للتأمينات الاجتماعية بحيث يحصل العامل على معاشه كاملاً •

#### ٣ - تعويضات البطالة :

ويتطلب هذا البديل تعديل بعض التشريعات المتعلقة بإعانة البطالة بحيث يحصل العامل على التعويض الذي يمكنه من ممارسة عمل خاص به •

#### ٤ - التدريب وإعادة التدريب :

ويعتمد هذا الأسلوب على حصر أعداد وتوزيعات فائض العمالة ، وحصر الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية ، مع توجيه التدريب الى تلك الوظائف ،

ويمكن أن يتم تدريب فائض العمالة على القيام بمثل هذه الأعمال من خلال التدريب التحويلي ورفع مهارات العاملين بما يمكنهم من القيام بتلك الأعمال الجديدة ، مع إعطائهم حافزاً على التدريب ، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل من الأسلوب السابق .

#### ● - إيجاد فرص عمل بديلة :

ويمكن أن يتم هذا الأسلوب بين المنظمات التي تمارس أنشطة متشابهة بحيث يتم نقل العمالة من المنظمات التي بها فائض عمالة الى المنظمات التي تواجه عجز في العمالة مع إعطاء العمال بعض المزايا نتيجة انتقالهم لمنظمة جديدة والحفاظ على حقوقهم التأمينية .

#### ٢ - كيفية التعامل مع العجز :

إذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب والمعرض من العمالة بالموجب ، فإن ذلك يعنى أن عدد المطلوب من العمالة يزيد عن عدد المعرض أو المتاح منها ، أي أن هناك عجزاً يتبقى تعويضه . وهذا يتطلب اتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل كما يلي :

##### أ - إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل :

في هذه الحالة تواجه الشركة مشكلة في كيفية تدير الاحتياجات من العمالة والتي تنطلي العجز الموجود . ويمكن للشركة اتباع أحد الأساليب التالية :

##### ١ - البحث عن مصادر جديدة للعمالة :

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تنمية مصادر القوى العاملة ، والبحث عن مصادر جديدة ، والاتصال بالجامعات والمدارس الفنية لجذب الخريجين للالتحاق بها ، وعمل دراسات وبحوث عن مصادر الموارد البشرية في المناطق المجاورة لمنطقة عمل المنظمة .

## ٢ - تسهيل عملية الاختيار :

وهنا تقوم المنظمة بالتنازل عن بعض شروط الاختيار وعدم التشدد في معايير الاختيار ، أيضاً يمكن للمنظمة اتباع سياسة تعيين خريجين جدد • ويمكن تعويض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل •

## ٣ - زيادة الأجور :

وفي هذا الأسلوب تقوم المنظمة برفع مستوى الأجور والحوافز بها حتى تكون مصدراً لجذب العمالة خاصة للماهرة ، لأن الأجور والعوائد المادية تمثل الحافز الأساسي للعمل خاصة في مجتمعات العالم الثالث •

## ٤ - رفع مستوى انتاجية الفرد :

وتم ذلك من خلال زيادة نواحي الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد ، ومن الأساليب التي تؤدي الى رفع انتاجية الفرد ، التدريب المكثف ورفع مستوى المهارة •

## ٥ - تكبير الوظائف :

وفي هذا الأسلوب يتم اضافة بعض المهام الى الوظيفة بحيث يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء عمل أكبر ، وذلك يتمكس أثره على زيادة الانتاجية من ناحية وتنوع خبرات الأفراد من ناحية أخرى •

## ٦ - إحلال التكنولوجيا محل العمالة :

وفي هذا الأسلوب تستطيع المنظمة أن تبحث عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها ، والذي يسمح لها بزيادة الآلية ، وإحلالها محل المنصر البشري ، والوصول إلى نفس الانتاجية ، أو أعلى ، بنفس عدد العاملين أو أقل •



ب - إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل :

في هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المنظمة في اختيار العمالة اللازمة لسد العجز، وتقوم المنظمة هنا باختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل وذلك من خلال اتباع أساليب اختيار دقيقة .

### العائد والتكلفة من تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية

تمثل تكلفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في البنود التالية

- أجور ومربيات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية عن تخطيط الاحتياجات.
- ائتماب المستشارين الماعدين في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- تكلفة النظام المستخدم والبرامج ( مثل برامج الكمبيوتر ) للمساعدة في ذلك .

- تكلفة الاتصال بواسطة مسؤولى الموارد البشرية بمديرى الإدارات لاستطلاع وتحديد تقديراتهم من العمالة المطلوبة .
- تكلفة اعداد وكتابة التقارير المرتبطة بتخطيط الاحتياجات .

أما العائد من تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية فيتمثل في كفاءة اداء الوظيفة التى تؤدى الى كفاءة العمل بالمنظمة بصفة عامة ، أو في كفاءة اداء باقى وظائف الموارد البشرية .

هذا ويمكن أن يساعد معدل ترك الخدمة ، ومعدل دوران العمل ، ومعدل الغياب ، ومعدل التأخير ، ومعدل الترقى ، ومعدل النقل فى التعرف على حركة العمالة اللازمة فى تخطيط الاحتياجات .

وتظهر الاستفادة القصوى من هذه المعدلات عند مقارنتها من سنة لأخرى ، أو بين الادارات المختلفة ، او بين الشركات المتماثلة .

## مثال تطبيقي

### كيف نحدد عدد المروسين المطلوبين في قسمك

سنطويع طريقتين لتحديد عدد المروسين في قسمك • الطريقة الأولى تعتمد على أن حجم عبء العمل يختلف من وقت لآخر ، وأنه يمكن زيادة أو تخفيض عدد العمال بشيء من الحرية • أما الطريقة الثانية فتعتمد على تقدير احتياجاتك من العمال عبر سنة كاملة •

### (١) كيف تأخذ في الحسبان الانتاج في تحديد حجم العمالة :

إليك الخطوات التالية :

- ١ - أنظر إلى جداول العمل في قسمك خلال الشهر القادم مثلاً •
- ٢ - حول كمية الانتاج المطلوبة إلى عبء عمل مقدر بعدد ساعات عمل مطلوبة • إن أردت المساعدة إسأل خبير التنظيم أو مهندس الانتاج في شركتك عن عدد الساعات المطلوبة لانجاز كميات انتاج معينة أو الجداول المخططة للانتاج •
- ٣ - إقسم ماحصلت عليه في الخطوة السابقة على عدد ساعات العمل التي يعملها العامل الواحد ، فتحصل على عدد الأيام المطلوب لتحقيق الانتاج المطلوب •
- ٤ - إقسم ماحصلت عليه في الخطوة السابقة على عدد أيام العمل في الشهر الواحد . فتحصل على عدد العمال المطلوبين في الشهر • وهم العمال المباشرين اللازمين لانجاز الانتاج •
- ٥ - قدر عدد العمال غير المباشرين والمساعدين مثل : للتأولين ، والمساعدين ، وعمال التجهيز ، وعمال النظافة والخدمات ، أضف ماقدرته على الخطوة السابقة.

٦ - قَدَّر عدد العمال المطلوبين للاحتلال في حالات الغياب .

٧ - أضيف الخطوات ٤ ، ٥ ، ٦ للحصول على عدد العمال المطلوبين .

مثال :

١ - مطلوب إنتاج ١٠٠٠ قطعة خلال الشهر القادم .

٢ - عدد ساعات العمل المطلوبة = ١٠٠٠ قطعة  $\times$  ٣ ساعات للقطعة =

٣٠٠٠ ساعة عمل .

٣ - عدد أيام الإنتاج المطلوبة = ٣٠٠٠ + ٧ ساعات في اليوم = ٤٢٩ يوم .

٤ - عدد العمال المطلوبين في الشهر = ٤٢٩  $\div$  ٢٢ يوم في الشهر = ١٩,٥ عامل

٥ - عدد العمال غير المباشر ٣ عامل

٦ - عدد العمال اللازمين لمواجهة حالات الغياب ٥ ر . عامل

٧ - عدد العمال المطلوبين = ١٩,٥ + ٣ + ٥ ر = ٢٣ عامل

(٢) كيف يمكن تحديد حجم العمالة لسنة كاملة ؟

إليك الخطوات التالية :

يجب أن تبدأ بما توصلنا إليه في (١) سابقاً ، وهي عبارة عن تحديد عدد

العمال اللازمين للإنتاج ، أو اللازمين لمواجهة عبء العمل الموجود في القسم

( سواء كانوا عمال مباشرين أو غير مباشرين ) . أضيف بعد ذلك عدد من

العمال اللازمين لمواجهة الانقطاع عن العمل .

وللتبسيط عليك نطرح عليك النموذج التالي ، وهو يتضمن أيضاً مثلاً عملياً :

موازنة العمالة في قسم ..... لعام .....		
كلى	فرعى	المبدا
		١ - عدد العمال اللازمين لمواجهة عبء العمل الحالي :
	١٩ر٥	المباشرين
	٣	+ غير المباشرين
٢٢ر٥		= المجموع
		٢ - إضافة عدد من العمال لمواجهة :
		الأحمال
	٥ر٥	الاجازات السنوية
	١ر٥	+ اجازات مرضية وعارضة
	٥ر٥	+ اجازات أخرى
٢ر٥		= المجموع
		٣ - عدد العمال المطلوبين في نهاية السنة :
٢٥		مجموع البنين ١ ، ٢ ، ٣
		٤ - إضافة عدد من العمال لمواجهة الاحلال :
		للماتر
	٥ر٥	+ الترقية
	٥ر٥	+ النقل
	٥ر٥	+ الفصل
	٥ر٥	+ الاستقالة
	٢٥ر٥	+ الأمراض المهنية والحوادث الصناعية
	٢٥ر٥	+ الوفاة
٢ر٥		= المجموع
		٥ - عدد العمال المطلوبين أو المراد التخلص منهم بسبب :
	٢	تغير في حجم عبء العمل
	-	تغير في التكنولوجيا
	٥ر٥ -	تغير في تنظيم القسم
١ر٥		= اجمالي
٢٩		٦ - اجمالي عدد العمال المطلوبين مجموع المبرود : كلى

نموذج لتحديد حجم العمالة المطلوب

## بطاقة تعارف

### ما معنى معدل دوران العمل ، وما هو استخدامه ؟

يشير معدل دوران العمل ( أى نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات ) إلى متوسط عدد العمال • وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط • فإذا كان معدل دوران العمل ١٢ Z ، فإن هذا معناه أن هناك احتمال لأن يترك العمل ١٢ عامل من كل ١٠٠ عامل متاحين للعمل ، وفى هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمة • ويترك الناس أعمالهم لعدة أسباب أهمها : الاستقالة ، والنقل والترقية والعجز ، والفصل ، والوفاء •

ويمكن حساب معدل دوران ( أو ترك الخدمة ) كالآتى :

$$\frac{\text{عدد تاركى الخدمة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

مثال :

إحسب معدل ترك الخدمة فى أحد الأقسام • حيث كان متوسط عدد العمال فيه ٤٠ عامل • وعدد من ترك الخدمة ٤ عمال •

الحل :

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركى الخدمة}}{\text{متوسط عدد العمال}} \times 100 = \frac{4}{40 \times 100} = 10 \approx 10\%$$

ملحوظة : متوسط عدد العاملين =  $\frac{\text{عدد العمال أول السنة} + \text{عدد العمال آخر السنة}}{2}$

ويستخدم معدل دوران العمل ( أو معدل ترك الخدمة ) في الآتي :

١ - للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم • وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الاحلال ، كما هو في بند ٤ في النموذج السابق •

٢ - التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويمتيز ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية •

مثال :

لديك ٣٠ عامل في قسمك ، وتود أن تتوقع عدد من سيترك الخدمة وكان معدل ترك الخدمة في القسم ١٠ ٪ •

$$\text{الحل : عدد تاركى الخدمة المتوقع} = \frac{10}{100} \times 30 = 3 \text{ أفراد}$$

## بطاقة تعارف

ما معنى معدل الغياب ، وما هو استخدامه ؟

يشير معدل الغياب الى عدد الأيام التي يغيبها العامل ولا يتواجد في عمله خلال عام . ويقصد بالغياب هنا عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن.

ويحسب معدل الغياب كالآتي :

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة في القسم}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}}$$

وهناك أيضاً ما يسمى بمتوسط عدد أيام الغياب ، ويحسب كالآتي :

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة في القسم}}{\text{متوسط عدد العاملين في القسم}}$$

مثال :

احسب معدل الغياب ( ومتوسط عدد أيام الغياب ) في أحد الأقسام حيث كان متوسط عدد العمال ٣٠ عامل ، وعدد أيام الغياب الاجمالية ١٥٠ يوم وكان عدد أيام العمل الرسمية ٢٥٠ يوم عمل لكل عامل .

الحل :

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} = \text{معدل الغياب}$$

$$12 = \frac{100 \times 150}{30 \times 250} =$$

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين في القسم}} = \text{متوسط عدد أيام الغياب}$$

$$5 = \frac{150}{30} =$$

ويستخدم معدل الغياب ( كمتوسط عدد أيام الغياب ) فى الآتى :

١ - التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية • فكلما ارتفع معدل الغياب

كلما كان هذا مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية •

٢ - التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة ، واستخدام هذا التنبؤ فى

التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل •

مثال :

هل تستطيع أن تحدد احتياجات القسم من العمال الإضافية بسبب الغياب ،  
علماً بأن معدل الغياب السائد فى القسم هو ٢ ٪ وأن عدد أيام العمل  
الإجمالية فى العام القادم سيكون ١١٠٠٠ يوم •

الحل :

عدد أيام الغياب المتوقع =  $11000 \times 2\% = 220$  يوم فى السنة

العامل الواحد يستطيع أن يعمل ٢٥٠ يوم فى السنة ، أى أنه عامل واحد

يستطيع أن يغطى ٢٢٠ يوم متوقع للغياب •

وبصورة أكثر تحديداً ، فإن عدد العمال المطلوبين =  $\frac{220}{250} = 0.88$  ر • عامل



## مواش ومراجع الفصل

- (1) Georg Mikovich and John W. Boudreau , **Human Resources Management** 7 th ed., Homewood, Ill.: Irwin , 1993 .
- (2) John Bramham, **Practical Manpower Planning**, London :  
Institute of Personnel Management, 1988.
- (3) Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel :  
Contemporary Perspectives and Applications**, 4 th. ed., St.  
Paul , Minn. : west Publishing Co., 1986.
- (4) John Bramham, Loc. cit .
- (5) Herbert G. Heneman, III, Donald P. Schwab, John A. Fossum  
and Lee Dyer, **Personnel / Human Resources Manage-  
ment**, 5th. ed., Homewood, Ill. : Irwin, 1993.
- James W. Walker, **Human Resources Planning**, N.Y.:  
McGraw-Hill, 1980.
- M. Bennis and J. Casson, **Manpower planning Handbook**,  
N.Y.: McGraw -Hill, 1984
- Barrie O. Pettman and Gerald Tavernier, **Manpower  
Planning Workbook**, Aldershot, Gower Publishing Co. .  
1984.

(6) James W. Walker, Loc. cit.

Barrie O. Pettman and Gerald Tavernier, Loc. cit.

(7) Barrie O. Pettman and Gerald Tavernier, Loc. cit.

James W. Walker, Loc. cit.

John Bramham, Loc. cit.

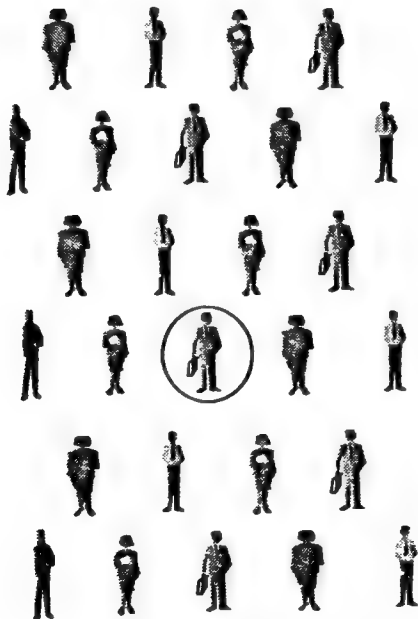
أنظر أيضاً :

أحمد ماهر ، اقتصاديات الإدارة ، الاسكندرية : مركز التنمية الادارية ، ١٩٩٣ .

أحمد صقر عاشور ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ،

١٩٨٥ .

# استقطاب واختيار الموارد البشرية



الوظيفة ( الممل )		الفرد
  	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :	  
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتصميم العمل</li> <li>- تخطيط الموارد البشرية</li> <li>- <b>الاختيار والتعيين</b></li> <li>- تصميم هيكل الأجور</li> <li>- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات</li> <li>- تقييم الأداء</li> <li>- التدريب</li> <li>- تخطيط المسار الوظيفي</li> </ul>	

## الهدف من الفصل:

- ١ - تأكيد أهمية الأستقطاب كنشاط هام فى البحث عن وجذب الموارد البشرية الصالحة لوظائف المنظمة .
- ٢ - التعرف على مصادر الأستقطاب والأساليب التى يمكن أستخدامها فى ذلك .
- ٣ - بناء المعرفة والمهارة فى كيفية أختيار الموارد البشرية ، أستناداً على معايير محددة ، وأستخدام الأجراءات وأساليب علمية .

# خير الحكم

## فى الاستقطاب والاختيار

بسم الله الرحمن الرحيم

« وريك يخلق مايشاء ويختار ماكان لهم الخيرة ... »

القصص ٦٨

« .. بآيت إستجره إن خير من استأجرت القوى الأمين ... »

القصص ٢٦

قال رسول الله ﷺ

« المؤمن القوى خير وأحب الى الله من المؤمن الضعيف »

متى قالت

« أسأل عن الرفيق قبل الطريق »

« أسأل عن الجار قبل الدار »

« من جاور السعيد يسعد ، ومن جاور الحداد ينكوى بناره »

« نقي وأختار لا تندم ولا تختار »

من الحكم

قُلْ.....« الرجل المُتَنَاسِب فى المكان المُتَنَاسِب »

ولا تقل.....« الرجل المُتَنَاسِب فى المكان المُتَنَاسِب »

## الفصل الرابع

# استقطاب واختيار الموارد البشرية

### مقدمة

عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية ، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف ، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم . ويطبق على هذه الوظيفة الاستقطاب والاختيار وتسمى وظيفة الاختيار بجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ، بينما تعنى وظيفة الاختيار بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم .

وبدأ الفصل بإعطاء مقدمة لتعريف القارئ بهاتين الوظيفتين ، ثم ينتقل الفصل إلى الاهتمام في الجزء الثاني بوظيفة الاستقطاب مع التركيز على مصادر الموارد البشرية وكيفية جذبهم . وفي الجزء الثالث من الفصل يتم الاهتمام بالاختيار مع التركيز على معايير الاختيار ، واجراءات الاختيار وأساليبه المختلفة ، وذلك بغرض تصفية المرشحين واختيار أفضلهم .

### مقدمة في الاستقطاب والاختيار

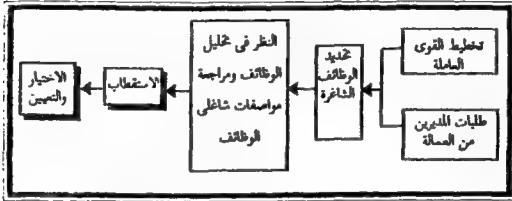
#### ماهية الاستقطاب والاختيار :

يشير لفظا الاستقطاب والاختيار إلى تلك العمليات المتكاملة في اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة . وتقع مسئولية الاستقطاب والاختيار على كل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة . حيث يقدم مديرو الموارد البشرية أحدث الأساليب المطبقة في اختيار الموارد البشرية ، ويقومون بتدريب المديرين التنفيذيين

عليها بينما يشارك المديرون التنفيذيون في مرحلة الاختيار النهائي وذلك من خلال المقابلات الشخصية .

### خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية :

تمر عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوة العاملة وتنتهى بالتعيين . ويوضح شكل ( ٤ - ١ ) التالى تسلسل هذه الخطوات



شكل ( ٤ - ١ ) خطوات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية

ويوضح من شكل ( ٤ - ١ ) أن عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية تمر بالخطوات التالية :

١ - تخطيط القوى العاملة : حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل فى الفترة القادمة .

٢ - طلبات المديرين من العمالة : وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات .

٣ - تحديد الوظائف الشاغرة : بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى ادارة الموارد البشرية تصور كامل عن اعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفى أى الادارات والأقسام ، وأيضاً فى أى المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .



٤ - النظر فى تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلى الوظيفة : بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضرورى مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسئوليات ، وأيضاً مراجعة للمواصفات التى ينبى توافرها فى شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، وعدد سنوات الخبرة ونوعها •

٥ - الاستقطاب : وهو البداية العملية لجذب العمالة ، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة التى سىرد ذكرها بالتفصيل فيما بعد •

٦ - الاختيار والتعيين : وهذه الخطوة هى خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التى يتم فيها تعفية المتقدمين الى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم ، لم التعيين •

## الاستقطاب

### ماهو الاستقطاب ؟

يشير لفظ الاستقطاب الى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة •

وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبى التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة ، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التى يجب توافرها فى شاغل الوظيفة •

### من يقوم بالاستقطاب ؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة فى وظائف إدارة الموارد البشرية ، ومنها مايسمى بقسم التوظيف ، أو ( مكتب التوظيف ) حيث يعمل به عدد من المتخصصين فى الاعلان عن الوظائف وجذب العمالة ، واجراء المقابلات المبدئية

مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي والتي يشارك فيها المديرون التنفيذيون. أما في المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة ، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية<sup>(١)</sup> . أنظر أيضاً شكل ٤ - ٢ .

المديرون التنفيذيون	ادارة الموارد البشرية
- مساعدة ادارة الموارد البشرية فى التخطيط لأنشطة الاستقطاب .	- التخطيط لأنشطة الاستقطاب ، والبحث عن المصادر ، واستخدام أساليب الاستقطاب .
- العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد .	- العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد .
	- متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها

شكل ( ٤ - ٢ ) دور ادارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيين فى الاستقطاب

ويتضح من ذلك أن عملية استقطاب العمالة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذى . والعيب الأكبر يقع على مدير الموارد البشرية ، أو المتخصصين الذين يعملون معه . أما للمدير التنفيذى فتبرز أهمية دوره فى مرحلة الاختيار النهائي .

وينبنى اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية وطبقاً لتوافر شروط خاصة فيهم ، حيث أنهم يلعبون دوراً غاية فى الأهمية فى هذه العملية خاصة فى مرحلة المقابلة الأولى ( أو المبدئية ) للمتقدمين ، والتي تترك لديهم انطباعاً لا يمكن نسيانه ، فإذا كان هذا الانطباع طيباً كان انطباعهم عن المنظمة

طبيعاً ، وهذا يخلق لديهم الرغبة فى الالتحاق بالعمل بها • أما إذا كان هذا الانطباع سيئاً فإنه قد ينفرهم من المنظمة وقد يكونون من ذوى الخبرات التى تحتاجها المنظمة ، لذا فانه من الضرورى التأكيد على اختيار هؤلاء الأخصائيين بعناية ، وأن يكونوا مدربين على وسائل الاتصالات الشفوية ، وأن يتم تنمية مهاراتهم فى المقابلات الشخصية والاتصالات وجهاً لوجه ، والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات •

### مصادر الاستقطاب :

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، وذلك فى شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبئى التفكير فى المصادر التى سيتم الحصول منها على احتياجاتها •

وتقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية ، ويوضح شكل ( ٤ - ٣ ) تلك المصادر (١) •

ونعرض فيما يلى لهذه المصادر بشئ من الاسهاب •

### أولاً : المصادر الداخلية :

والمقصود بالمصادر الداخلية فى الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ، ويمكن اللجوء لهذه المصادر فى حالة الوظائف الاشرافية ، أو الوظائف التى تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة ، ومن أهم هذه المصادر :

#### ١ - الترقية :

ويجباً إلى هذا المصدر فى حالة الرغبة فى شغل بعض الوظائف الاشرافية أو القيادية ، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

أ - تخفيض العاملين لرفع قدراتهم بنرض الحصول على الترقية •

## مصادر استقطاب الموارد البشرية

### أولا : المصادر الداخلية :

- |                    |  |
|--------------------|--|
| Promotion          | ١ - الترقيات                             |
| Rotation           | ٢ - النقل الداخلي                        |
| Skills Inventories | ٣ - مخزون المهارات                       |
| Job posting        | ٤ - الاعلان الداخلي                      |
| Friends            | ٥ - عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء • |

### ثانيا : المصادر الخارجية :

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| Walks in                   | ١ - التقدم المباشر للمنظمة        |
| Advertisement              | ٢ - الاعلان                       |
| Agencies                   | ٣ - وكالات ومكاتب التوظيف         |
| Schools & Instituts        | ٤ - المدارس والمعاهد              |
| Unions                     | ٥ - النقابات                      |
| Proffessional Associations | ٦ - المنظمات المهنية              |
| Military Service           | ٧ - الخدمة العسكرية               |
| References                 | ٨ - الأخذ بأراء الخبراء والأساتذة |

ب - رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظمتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل .

ج - يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب .

## ٢ - النقل الوظيفي :

ويكون هذا مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في ادارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها ، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجى .

## ٣ - مخزون المهارات :

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى للمنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها ، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات ، والرجوع الى مخزون المهارات للبحث عن تنوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك اما بالنقل أو الترقية .

## ٤ - الاعلان الداخلى :

عندما ترغب المنظمة فى شغل بعض الوظائف فى المستويات التنظيمية الدنيا ، فانه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الاعلانات بالشركة وهذه الاعلانات يقرأها العاملون بالشركة ، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة فى محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد فى نفسه مواصفات شغلها .

## ٥ - عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء :

عندما تكون لدى الشركة الرغبة فى شغل احدى الوظائف ذات التخصصات الشادة ( مثل لحام الأرجون ) فقد يتطلب من العاملين بها فى نفس المهنة أو

الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة ،  
واغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة .

### لانيا : المصادر الخارجية :

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد  
يقصد بها أيضاً سوق العمل ، حيث تنقسم تلك المصادر الى مصادر عديدة أهمها :

#### ١ - التقدم المباشر للمنظمة

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين  
يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بفرض طلب وظائف ، حيث تقوم المنظمة  
بالاحتفاظ بطلبات التقديم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم  
وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم . ثم تقوم ادارة الموارد  
البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية ، على أن تقوم بالاتصال  
بأصحابها عند الحاجة اليهم ، حيث تجرى عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار .  
وقد تقوم وكالات التوظيف ( مكاتب التوظيف ) أيضاً بهذه المهمة حيث يكون  
لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ، ويتم الرجوع الى تلك البيانات  
عند طلب أى منظمة لتخصصات معينة .

#### ٢ - الاعلان :

قد تقوم المنظمة بالاعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية  
والمجلات والدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة ينبنى على المنظمة أن تختار  
وسيلة الاعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي  
لا تحتاج الى تخصصات نادرة يمكن الاعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً التي  
تصل الى أكبر عدد من الأفراد ، أما في حالة الوظائف المتخصصة النادرة فقد تلجأ  
المنظمة الى الاعلان في الدوريات المتخصصة ، وهي المجلات الدورية أو النشرات

التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة ، بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الاعلانات إلى المهتمين بالأمر . أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج لخبرات ، والتي تتولى الشركة تدريب المتقدمين على العمل مثل ( الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج ) فقد تلجأ هذه الشركات الى الاعلان في أجهزة الاعلام الأخرى كالراديو والتلفزيون ، وقد تلجأ بعض الشركات الى الاعلان من خلال ميكروفونات محملة على سيارات صغيرة ( نصف نقل غالباً ) وذلك في المناطق المجاورة لتلك الشركات والتي لا تكلفها مصاريف نقل العاملين الى الشركة بالأنفوسيات أو وسائل النقل الأخرى . وفي جميع الحالات فان تلك المنظمات أو الشركات تقوم غالباً بتلقى الطلبات اما مباشرة أو من خلال البريد ، وتقوم بالاختيار من خلال ادارة الموارد البشرية بها . أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الاعلان واختيار العمالة .

#### Recruitment Agencies

#### ٣ - وكالات ومكاتب التوظيف

ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف :

**النوع الأول :** وكالات أو مكاتب عامة : وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل ، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل ، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد ، فان هذه الوكالات تقوم بصرف « اعانات بطالة » وذلك في الدول الأوروبية وأمريكا . ومن أمثلة هذه المكاتب في مصر « مكتب العمل » أو « ادارة القوى العاملة » التي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزعهم على الادارات والمكاتب الحكومية ، كما تقوم أيضاً بالاشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات . ولكنها لا تقدم اعانة بطالة للعاطلين . وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدماتها مجاناً ، وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل .

**النوع الثانى :** وهى مكاتب خاصة يديرها متخصصون فى جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب بتلقى طلبات واغبيى العمل وتصنيفها الى تخصصات مهنية والرجوع اليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات ، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الاعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة .

#### ٤ - المدارس والجامعات :

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة ، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة فى الحصول على الموارد البشرية ، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بفرض جذب خريجها للعمل بها .

ومن الأساليب التى تتبعها بعض الشركات الصناعية فى ذلك هى تدريب تلك العمالة الفنية ( من المدارس أو المعاهد ) بها خلال عطلة الاجازة الصيفية ، أو حتى أثناء العام الدراسى كجزء من الدراسة العملية . وتقوم بصرف مقابل نقدى بسيط أو وجبة غذائية أثناء التدريب ، بحيث تخلق الرغبة فى الالتحاق بالعمل بها . كما يتوفر للشركات التى تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم وروحيتهم فى التعلم ودافعتهم ، على أن تختار منهم من ترغب فى تعيينه بعد تخرجهم .

وهذا الأسلوب يوفر للشركة نفقات اختيار العمالة ، كما يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها . وبالنسبة للجامعات فيمكن اتباع نفس الأسلوب فى التخصصات العملية كالمهندسين أو الكيميائيين ، وأيضاً يمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار لوائح الخريجين واغرائهم للعمل بالشركة ، أو مقابلة الطلبة الذين على وشك التخرج وتعريفهم بالشركة ومميزات العمل بها .



## • - النقابات العمالية :

ويرى أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف ، حيث تحكم هذه النقابات في المروض من العمالة في مهنة ما عن طريق :

- فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها •

- الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط •

ويوفر هذا المصدر اجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحيه العامل والتزامه •

## ٦ - المنظمات المهنية :

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة ، وبفرض هذا التأهيل ، تقوم بتدريبهم ، واختيارهم ، ومنحهم شهادات وإجازات وترخيص للعمل في مجال محدد ، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين ، وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة • حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ، وهي تعنى بتخريجهم ومنحهم اجازات لممارسة المهنة • فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية *American Society For Human Resources Management* بوضع مناهج واختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم (أى إجازة) العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية •

## ٧ - الخدمة العسكرية :

تلجأ بعض الشركات الى تعيين الجنود بالخدمة العسكرية ، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة ، مثل شركات النقل التى قد تستعين بالقوات المسلحة

عندما تكون فى حاجة الى سائقين ، وبعض التخصصات الأخرى التى توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر آخر لها فى سوق العمل •

#### ٨ - الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة :

يميل بعض أصحاب الأعمال الى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد أو أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم ، أو كانوا يعملون لديهم ، كما يميل البعض إلى الأخذ بأراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم ، وإذا صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلا بد وأن تكون فى محلها •

#### أساليب الاستقطاب :

تعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية ، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة وحجم المنظمة والمنطقة التى تعمل بها • ويوضح شكل ( ٤ - ٤ ) أهم أساليب الاستقطاب (٣) •

أساليب الاستقطاب
١ - الاعلان :
أ - اعلانات داخلية •
ب - اعلانات بالصحف اليومية والدوريات •
ج - اعلانات من خلال الراديو والتلفزيون •
٢ - استخدام مستطلعين محترفين لهذا الغرض •
٣ - دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة •
٤ - التدريب الصيفى •
٥ - زيارة للمدارس والجامعات •

شكل ( ٤ - ٤ ) أساليب الاستقطاب

وفيما يلي نستعرض هذه الوسائل بشيء من التفصيل •

## أولاً - الاعلان :

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للاعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها ،  
وينبغى على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي :

١ - دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها •

٢ - تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها •

٣ - اختيار وسيلة الاعلان التي تصل الى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين •

٤ - أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب وطبيعة  
وظروف العمل •

٥ - أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقبال المتقدمين للوظيفة  
(شخصياً / بالبريد / بالتليفون ) •

٦ - أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة •

وقد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للاعلان عن الوظيفة •

### أ - الاعلانات الداخلية :

وهي عبارة عن ملصقات ، أو اعلانات في لوحات الاعلانات بالشركة ،  
وتكون هذه الاعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها ، أو يمر من أمامها أكبر عدد  
من العاملين • والفرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة الشركة الى  
شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالشركة والذين يتوقع أن يحشوا معارفهم  
وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للشركة •

وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل  
غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السقاء •

وقد توضع هذه الاعلانات على مداخل الأقسام الانتاجية أو على بوابة الشركة وفي المداخل الرئيسية لها .

#### ب - اعلانات بالصحف اليومية والدوريات :

غالباً ما تقدم للمنظمات بالاعلان عن حاجتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء . وهناك بعض المنظمات التي تعلن عن حاجتها من العمالة في المجلات الدورية والمهنية والتي تكون موجهة الى أفراد معينين أو الى فئات أو مهن معينة . ويكون ذلك غالباً في الوظائف التي تحتاج الى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي ، أو التي تحتاج الى تخصصات نادرة .

#### ج - اعلانات من خلال الراديو والتلفزيون :

قد تلجأ بعض المنظمات الى الاعلان في الراديو والتلفزيون باعتبار أنهما وسيلتان للاعلان تصل الى معظم أفراد المجتمع ، ويكون هذا غالباً في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج الى عدد كبير من العمالة يغلب عليها الطابع الفني . وغالباً ما يذكر في هذه الاعلانات عن مزايا العمل بالشركة أو المنظمة المعلنه ، وعن أسلوب التقدم للوظيفة .

وقد تلجأ بعض الشركات (مثل شركات الغزل والنسيج ) الى الاعلان بالميكروفونات الحملة على سيارات صغيرة ، وذلك في المناطق المجاورة للشركة والتي لا تحتاج الى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل ، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج الى تخصصات معينة ، وقد يكفي فيها الالمام بالقراءة والكتابة ، على أن تتولى الشركة المعلنه تدريبهم بعد ذلك على أساليب وطرق العمل .

#### ثانيا - استخدام مستعطين محترفين لهذا الغرض :

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالباً ، حيث يوجد بعض

التخصصين فى عمليات الاستقطاب والجذب للموارد البشرية ، وهؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد فى كل مهنة من المهن ، وجهات عملهم ، وأرقام تليفوناتهم الخاصة . وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها ، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التى يشترك فيها هؤلاء الأفراد .

وفى حالة احتياج شركة ما أو منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فانهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن واستقطاب العمالة التى تتوافر فيها هذه الصفات ، ويقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد فى منازلهم أو عن طريق أصدقائهم ومعارفهم واغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها . وقد يمتد دور هؤلاء المستقطبين إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار ، وقد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم الشركة أو المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقى اجراءات الاختيار . وقد يقوم بهذا الدور للكاتب المتخصصة فى التوظيف .

### ثالثاً - دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة :

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها ، وذلك بفرض تقديم نفسها للمجتمع الذى تعمل فيه ، وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة ، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين فى وظيفة معينة أو فى مجال معين ، وتقدم من خلال هذه المؤتمرات بالترتيب بنفسها وبالزوايا التى تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوى التخصصات التى تحتاجها للالتحاق بالعمل بها ، وقد تقوم هذه المنظمات ( أكثر من منظمة ) بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة ، ويتم تقديم المنظمة والمنظمات المشتركة معها فى المعرض ، ومن خلال هذه الزيارات

والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجتذب عدداً من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذى تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون فى السفر يومياً وتحمل مشقة الذهاب إلى والعودة من العمل .

والمنظمات التى تقوم بإتباع هذا الأسلوب غالباً ماتكون منظمات صغيرة ، وغير مشهورة .

### رابعاً - التدريب الصيفى :

تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية ، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف . وفى خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة والمزايا التى يتمتع بها من يعملون بهذه الشركة . وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة فى الالتحاق بالعمل بهذه الشركة بعد تخرجه .

### خامساً - زهارة المدارس والجامعات :

تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك انتهاء مرحلتهم الدراسية ، ثم تعريفهم بالشركة أو المنظمة ومزايا العمل بها . ومحاولة خلق الرغبة لديهم للالتحاق بالشركة .

## الاختيار والتعيين

### ماهية الاختيار :

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذى تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة .

### من الذى يقوم بالاختيار ؟ :

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار ، وذلك فى المنظمات الصغيرة أما فى المنظمات الكبيرة فان قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فادارة الموارد البشرية تقوم بالاجراءات وتقدم أدوات الاختيار ، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها ، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع ادارة الموارد البشرية فى الاختيار ، خاصة فى مرحلة الاختيار النهائى .

### ماهى معايير الاختيار ؟

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التى يجب توافرها فى المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين ( أو نسبة معينة ) ، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بفرض الحصول على مستويات عالية من الأداء فى تلك الوظائف . وهذه المعايير يتم تجميعها فى خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة (١) .

وينبغى على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار ، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالى عند مستوى معين من الأداء . ونستعرض فيما يلى هذه المعايير .

## ١ - مستوى التعليم :

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمى ، ويكون هذا التأهيل محدداً فى بطاقات تصنيف الوظائف ، وتقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد للمستوى العلمى المطلوب قبل الاعلان عن شغل الوظائف ، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسى ( أى مستوى التعليم ) والتخصص الدراسى ، وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج - كاشتراط أن تكون شهادة البكالوريوس من جامعة معينة ، أو معهد معين ، أو يكون المؤهل الفنى من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد التى تتوافق مع نظم العمل المستخدمة بالشركة الطالبة وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراط الحصول على تقدير معين فى سنة التخرج .

فعلى سبيل المثال إذا طلبت احدى الشركات أو المنظمات شغل وظيفة محاسب ، فانها قد تشترط الحصول على بكالوريوس تجارة ( شعبة محاسبة ) بتقدير جيد على الأقل ، على أن يكون المتقدم من خريجى كلية التجارة جامعة الاسكندرية .

ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد ، ويجب على ادارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمى المناسب ، وذلك فى بطاقات تصنيف الوظائف .

## ٢ - الخبرة السابقة :

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذى سيلاحظون به ، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطلاب الوظيفة ، كما أنها تعتبر مؤشراً لامكانية نجاح الفرد فى عمله مستقبلاً ، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التى مارس الفرد فيها نفس العمل ، أو عدد السنوات فى آخر وظيفة التحق بها . وفى المنظمات والشركات الجديدة تجد أن اشتراط توافر خبرة سابقة فى نفس العمل يكون له أهمية كبرى ، أما فى



المنظمات الكبيرة والمستقرة فانها تميل الى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل ( وذلك بعد توافر شرط التأهيل ( الدراسي ) ويكون المبرر في ذلك هو خفض تكلفة العمالة ، وتاحة فرص الترقى أمام العاملين الحاليين بالشركة أو المنظمة .

### ٣ - الصفات البدنية ( الجسمانية ) :

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول ، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة ، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة مضيفة جوية ، وكذلك تتطلب بعض شركات السياحة ، وبعض الفنادق مستوى من الجمال فيمن تعين لهذه الوظيفة . ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال عن النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والعناصر الإنتاجية ، ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام .

وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة ، فانها يجب أن تستند في ذلك الى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع .

### ٤ - الصفات الشخصية :

وتشير الصفات الشخصية الى نمط شخصية الفرد ، وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد الى هذا النمط ، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج ، ولديه أولاد فان ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقر نفسياً ، وان احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة ، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب . وعلى أى حال فانه مالم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد في الوظيفة فانها لا تعنى أى شئ .

ومن البيانات التي تشير الى الشخصية أيضاً العمر ، فالأفراد متوسطو العمر

يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية . ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات ، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم . وتقوم بعض الشركات بحمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد . فموظفو العلاقات العامة ، وموظفو الاستقبال ، ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين ، ولا يميلون إلى العزلة والانطواء .

### • - المعرفة السابقة بالشخص :

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار ، فبمراعاة الاشتراطات السابقة ، فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى ادارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص المولوق بهم ، فإنه لاشك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى .

### اجراءات الاختيار :

تتطلب عملية الاختيار القيام باجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار ، وهذه الخطوات كما يوضحها شكل ( ٤ - ٥ ) هي المقابلة المبدئية ، وطلب التوظيف ، والاختبارات والمقابلات ، والتوصيات ومراجعة للمزكين والكشف الطبى ثم التعيين . ويوضح شكل ( ٤ - ٥ ) التالى اجراءات الاختيار .

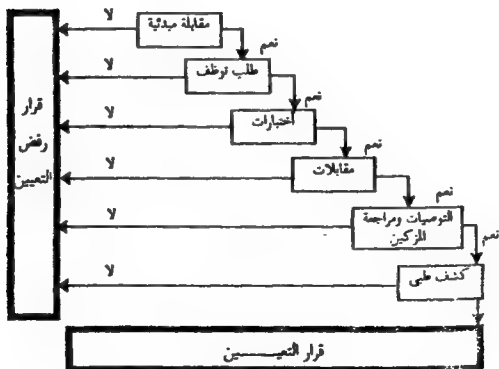
يتضح من الشكل أن عملية الاختيار تمر باجراءات معينة ستناولها بالتفصيل فيما يلى : (٥)

### أولاً - المقابلة المبدئية :

تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة اللحظة الأولى التي يلتقى فيها كل من صاحب

العمل ( أو من يمثله ) و المتقدم للوظيفة ، فمتدما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائى الموارد البشرية يجلس معه للدقائق قليلة فى مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهله ، وخبراته ، وحالته الاجتماعية، وعمره ، ومجال عمله الحالى . وتلعب هذه المقابلة دوراً هاماً فى تصفية المتقدمين للعمل ، فإذا كان المتقدم غير مستوفى لشروط شغل الوظيفة فان قرار رفض التعيين يصدر فوراً ، أما إذا كان مستوفياً للشروط فانه ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار .

وفى الشركات صغيرة الحجم فان هذه المقابلة قد يقوم بها المدير التنفيذي المختص ، وقد تكون هى المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة فى الاختيار ، إذا كان المتقدم مستوفياً لشروط شغل الوظيفة . وفى هذه المرحلة يلمب الانطباع الذى يكونه الفرد عن الشركة دوراً هاماً فى التأثير على رغبته فى الالتحاق بالعمل بتلك الشركة أم لا .



شكل ( ٤ - ٥ ) إجراءات الاختيار

## ثانيا - طلب التوظيف :

يقوم طالب الوظيفة فى هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة ، وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنها تساعد على اختيار الأفراد المطلوبين . وطلب التوظيف يمكن أن يعطى بيانات عن الفرد تفيد فى التنبؤ بمدى فاعلية الفرد فى عمله ، وهو من أرخص وسائل الاختيار ، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل :

١ - بيانات شخصيته كالاسم والعمر والحالة الاجتماعية ومحل السكن (العنوان).

٢ - بيانات عن مستوى التعليم ( المؤهل الدراسى وسنة التخرج والتخصص العلمى).

٣ - بيانات عن الخبرات السابقة ، والتخصص الوظيفى ، والجهات التى التحق المتقدم بالعمل بها ومدد العمل بتلك الجهات .

٤ - بيانات عن الحالة الصحية وهل مصاب بأمراض مزمنة أم لا .

٥ - بيانات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم .

تقوم كل شركة أو منظمة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقاً لظروفها وطبيعة العمل بها . ويجب أن تراعى كل شركة عند تصميم طلب التوظيف الوضوح والتسلسل فى التفكير والانتقال من موضوع الى موضوع بطريقة منطقية ، وأن تكون الأسئلة مصممة بأسلوب سهل ومبسط ولايسمح للمتقدم بالأدلاء ببيانات كاذبة . ويجب عند تصميم طلبات التوظيف أن يراعى طبيعة كل وظيفة ، وأن لا يكون هناك طلب واحد لجميع الوظائف . ويقدم شكل ( ٤ - ٦ ) مثلاً لطلب التوظيف .

ويقوم طلب التوظيف بدور هام فى تصفية المتقدمين للوظيفة لأن البيانات التى تتضمنها عن المتقدم للوظيفة تكون بيانات صادقة ويمكن الاعتماد عليها بمفردها ، بعكس الاختبارات حيث يمكن الاعتماد عليها بمفردها .

## طلب توظيف

الاسم ( ثلاثى ) :

محل الميلاد :

تاريخ الميلاد :

العنوان :

ماهى الدرجات العلمية التى حصلت عليها :

الدرجة العلمية	اسم المدرسة أو جامعة	من سنة	الى سنة	الشهادة

## المعرفة باللغات

اللغة	الكتابة			السماع		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط

## الوظائف السابقة

مكان العمل	الوظيفة	من	الى	الأجر	أهم المسؤوليات

## التدريب والخبرة

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكوّناته

شكل ( ٦-٤ ) نموذج طلب توظيف

وهناك قواعد أساسية ينبغي مراعاتها عند استخدام طلب التوظيف وهذه القواعد هي:

١ - أن تكون بيانات طلب التوظيف شاملة ، لأنها إذا لم تستخدم ككميار للاختيار، فاتها تستخدم كأحد سجلات ادارة الأفراد .

٢ - لا بد من معرفة أهم البنود التي لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة .

٣ - تحديد حد أدنى من الاشتراطات اللازمة لشغل الوظيفة ، مع اعطاء الفرصة لبيان مايزيد عن هذا الحد الأدنى .

٤ - اعطاء أوزاناً نسبية لبنود طلب التوظيف ، طبقاً لطبيعة عمل كل وظيفة واشتراطات شغلها فمثلاً وظيفة أخصائى تنظيم تكون فيها درجة التعليم مهمة جداً أكثر من الشكل والمظهر ويمكن تصور الأوزان النسبية لبنود طلب التوظيف الخاص بتلك الوظيفة كما يلى :

المؤهل العلمى ٧٠٪

الخبرة فى العمل ٢٠٪

المظهر ١٠٪

ثالثاً - الاختبارات :

تستخدم الاختبارات كأحد وسائل الاختيار فى جميع الدول المتقدمة ، وتستخدمها أيضاً بعض المنظمات المصرية ، وتلعب الاختبارات دوراً هاماً فى التنبؤ بأداء الفرد فى الوظيفة مستقبلاً ، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها فى الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة .

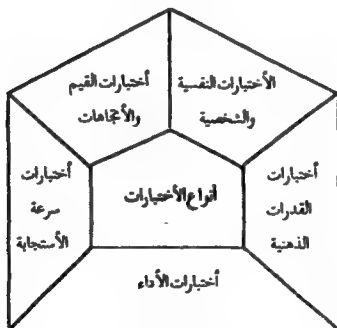
أنواع الاختبارات :

هناك أنواعاً عديدة من الاختبارات التى تستخدم فى تحديد احتمال صلاحية

الفرد لشغل الوظيفة ، وتهدف هذه الاختبارات الى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية ، وقد تكون هذه الاختبارات شفهية ، أو تحريرية ، أو تكون فيها محاكاة لواقع الوظيفة ، فعندما يعطى المتقدم للوظيفة اختباراً في الرياضيات ، فإن هذا يعتبر مثالاً للاختبارات التحريرية ، أما عندما يعطى المحاسب بعضاً من البيانات المالية عن المنشأة . ويطلب منه عمل بعض القيود المحاسبية ، فإن هذا يعتبر مثالاً لمحاكاة العمل .

وكلما كان عدد القدرات التي تتطلبها الوظيفة محدوداً ، كلما كانت الاختبارات أكثر كفاءة ، وهذا يعني أن تطبيق الاختبارات في الوظائف ذات الطابع التنفيذي يكون أسهل حيث تتطلب هذه الوظائف عدداً محدوداً من القدرات (٦) .

ويوضح شكل ( ٤ - ٧ ) أهم أنواع الاختبارات ، وسيلي ذلك شرح لهذه الاختبارات .



شكل ( ٤ - ٧ ) أنواع الاختبارات

## (١) الاختبارات النفسية والشخصية :

وتهدف هذه الاختبارات الى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد . ومن أهم هذه الخصائص : الاتزان الانفعالي ، والعلاقات الاجتماعية ، والميول ، والقيم ، والدوافع .

## (٢) اختبار القدرات الذهنية :

تقيس هذه الاختبارات المعارف ، والمهارات ، والاستعدادات الذهنية للفرد . ويعبر عنها أحياناً باختبارات الذكاء . ومن أهم القدرات العقلية مايلي : الفهم اللغوي ، والفهم العددي ، وسرعة الادراك والفهم ، والتصور البصري ، والطلاقة الكلامية ، والامتبط .

## (٣) اختبارات الأداء :

تميز اختبارات الأداء بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى ، لذلك يقوم علماء النفس الصناعي والمديرون المتمرسون في مجالات الاختبارات بتصميم اختبارات متخصصة في التنبؤ بنجاح الأفراد في أداء وظيفة معينة .

وقد يكون الأمر سهلاً في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض المهن ، على الأخص الحرفي والفني منها . مثل السائق ، وعامل صيانة آلات الغزل ، وسكرتيرة الآلة الكاتبة ، وغيرها . وفي هذه الأحوال عادة مايسأل الفرد أن يؤدي عينة صغيرة من العمل . كأن يسأل السائق أن يقود السيارة وكان يعطى عامل الصيانة آلة متوقفة وعليه أن يشخص سبب التوقف ويقوم بإصلاحها ، وكان يطلب من السكرتيرة ، أن تكتب خطاباً إدارياً وتقيس سرعتها ودقتها في الأداء . ويزداد الأمر صعوبة في الأعمال الفنية والتخصصية مثل أخصائي حسابات وتكاليف وأخصائي مخازن ، وأخصائي شئون أفراد ، وعادة مايكون الأمر جد صعب في الأعمال



الادارية التى تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات أداء وظيفى لها .

#### (٤) اختبارات سرعة الاستجابة :

وتشير هذه الاختبارات الى سرعة رد الفعل التى يقوم بها الفرد فى استجابته لظهور مشير معين ، أو للأسئلة التى تلقى عليه ، ومن أمثلة هذه الاختبارات اختبارات كشف الكذب ، وهى تصلح فى وظائف رجال البوليس وعمال المتاجر الصغيرة ولكن لا يوصى باستخدام هذه الاختبارات فى مجال اختيار العاملين فى المصانع لأن الكثير من الناس يعتقدون أن هذا الاختبار هو تعدى على حرياتهم وخصوصياتهم .

#### (٥) اختبارات القيم والاتجاهات :

وتستخدم هذه الاختبارات لقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية التى لدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام . ومن أهمها اختبار الأمانة ، واختبار قيم العمل .

#### شروط الاختبار الجيد :

الاختبار الجيد هو الاختبار الذى يحقق الغرض من استخدامه ، أى أن جودة الاختبار تقاس بمدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوب قياسها .

ولكى نحكم على جودة الاختبار فهناك معايير ينبغى التأكد منها وهى :

- ١ - التأكد من ثبات الاختبار ، وإمكانية الاعتماد عليه .
- ٢ - التأكد من صدق الاختبار فى قياس ما هو مطلوب .
- ٣ - التأكد من تطبيق الاختبارات فى أماكن أخرى .
- ٤ - التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار .
- ٥ - التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون آخرين .

## ولهما - المقابلات :

تعد المقابلات المرحلة أو الخطوة الرابعة من خطوات الاختيار ، فبعد اجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين ، واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات دون المستوى المرغوب ، أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية .

والغرض الأساسى للمقابلات هو الحكم ( عن قرب ) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة ، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة . وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل ، أو من يمثلها ، حيث يتم استكشاف بعض الصفات فى المقابلات التى قد لايمكن اكتشافها فى المراحل السابقة ، كما أنها تتضمن أيضاً قدرة كل من طرفى المقابلة على اقناع الطرف الثانى بوجهة نظره .

## أنواع المقابلات (٣) :

يمكن تقسيم مقابلات الاختيار الى الأنواع التالية (وهو ما يظهر فى شكل ٤- ٨ )

- ١ - المقابلات الفردية .
- ٢ - المقابلات الجماعية .
  - أ - ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر .
  - ب - أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد .
  - ج - أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد .
- ٣ - المقابلات المخططة .
- ٤ - المقابلات غير المخططة .
- ٥ - المقابلات المتخلطة .
- ٦ - مقابلات حل للمشاكل .
- ٧ - مقابلات الضغوط .

شكل ( ٤ - ٨ ) أنواع المقابلات

## ١ - المقابلات الفردية ( فرد لفرد ) :

تتم المقابلة فى هذا النوع من المقابلات بين طرفين ، الأول يمثل المنظمة ، وقد يكون مدير الموارد البشرية ، أو أخصائى فى الموارد البشرية ، أو المدير التنفيذي ، أما الطرف الثانى فهو طالب الوظيفة ، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلاً كبيراً بين طرفى المقابلة .

## ٢ - المقابلات الجماعية :

وقد تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية :

### أ - ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر •

ويقوم ممثل المنظمة هنا بطرح السؤال ، والحصول على أكثر من اجابة من طالب الوظيفة كما يقوم أيضاً بتقييم الاجابات ومقارنتها ببعضها البعض .

ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يسمح بتقييم كل متقدم مقارنة بالتقدمين الآخرين .

### ب - أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد ( متقدم واحد للوظيفة ) :

ويمثل المنظمة هنا أكثر من طرف مثل مدير الموارد البشرية والمدير المختص ، وأحد الأخصائيين فى الموارد البشرية وربما المشرف أو الرئيس المباشر للوظيفة المطلوب شغلها ، وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم اجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من طرف ، ويكون لكل منهم تقييمه المبني على وجهة نظره ، مما يعطى حكماً عن المتقدم أكثر شمولاً .

### ج - أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة :

وفى هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف من المنظمة كما

سبق توضيحه في (ب) وأكثر من متقدم للوظيفة ، ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم ، وذلك يجعل عملية التقييم أكثر واقعية ويؤدي إلى أحداث نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين .

### ٣ - المقابلات المخططة ( الموجهة ) :

يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة ، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في لقاء الأسئلة ، وحساب ردود الفعل المتوقعة . وتتخذ هذه المقابلات بدرجة عالية من المصادقية ، لكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة .

### ٤ - المقابلات غير المخططة ( غير الموجهة ) :

في هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديداً مسبقاً للأسئلة ، ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام ، على أن يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة ، وبأخذ الحوار شكلاً ودياً في هذا النوع من المقابلات .

وإذا كانت هذه المقابلات تسمح بالتفاعل المشترك بين طرفيها إلا أن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة بالمقابلات المخططة ، كما أن هذه المقابلات تحتاج إلى مهارات عالية في إدارتها لكي يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم . وتقييم إجابته على الأسئلة .

### ٥ - المقابلات المختلطة :

يتم في هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة ، فلابد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين ، ولا بد أيضاً أن تكون هناك مرونة في المقابلة لكي تعطى الفرصة للتفاعل

المشترك بين مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة .

وهى مزيج من المقابلات الخططة وغير الخططة ، وهى من أكثر أنواع المقابلات استخداماً فى الواقع العملى .

#### ٦ - مقابلات حل المشكلات :

يتم فى هذا النوع عرض بعض المشكلات التى يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة فى عمله ، ويطلب منه حلها أو عرض مايجب عمله حيالها ، ويتم تقييم اجابة المتقدم من حيث قدرته على حل المشكلة وأسلوب التفكير الذى اتبعه فى الحل . ويكون هناك مجالاً للحكم على صفات المتقدم ولكن من منظور واحد فقط هو قدرته على حل المشكلات .

#### ٧ - مقابلات الضغوط :

تستخدم هذه المقابلات إذا كانت طبيعة العمل تتضمن قدراً من الضغوط ، لذا فانه يتم فى هذه المقابلات الكشف عن قدرة الفرد فى تحمل الضغوط الناتجة عن العمل . وتكون هذه المقابلات مفيدة فى بعض وظائف رجال البوليس ، وفى هذه المقابلات يتم القاء الأسئلة على المتقدم بشكل خاطف وسريع وأسلوب غير ودى، ويلاحظ رد فعل المتقدم ، ومدى تجاربه مع الأسئلة ومدى تحمله للضغوط .

#### أمثلة لأسئلة المقابلات :

يوضح الشكل التالى ( ٤ - ٩ ) بعض الأمثلة للأسئلة التى يتم طرحها أثناء المقابلات

### أسئلة افتتاحية :

- ١ - هل يمكن أن أنظر إلى سيرتك الشخصية ؟
- ٢ - لماذا أنت مهتم بالعمل في شركتنا ؟
- ٣ - ما الذى جذبك إلى شركتنا ؟

### أسئلة عن التعليم والتدريب :

- ١ - إشرح لى تعليمك الجامعى .
- ٢ - ماهى المواد التى أحببتها ؟ ..... ولماذا ؟
- ٣ - هل حصلت على تدريب له علاقة بهذه الوظيفة ؟

### أسئلة عن الخبرات :

- ١ - ماهى أهم الانجازات التى قمت بها فى شركتك السابقة ؟
- ٢ - ما الذى يمكن أن تقدمه لشركتنا ؟
- ٣ - لماذا تشرئبك مؤهل لهذه الوظيفة ؟
- ٤ - ما أهم الخبرات التى حصلت عليها من وظائفك السابقة ؟
- ٥ - من هو أحسن ( لو أسوأ ) رئيس لك ؟ ولماذا ؟
- ٦ - ماهى الأجهزة التى تستطيع العمل بها بكفاءة ؟

### أسئلة عن الدافعية والشخصية :

- ١ - لماذا تريد أن تحصل على هذه الوظيفة ؟
- ٢ - لماذا تركت الوظيفة ... ؟
- ٣ - لماذا غيرت وظائفك كثيراً ؟
- ٤ - ماهى أهم مشاكلك فى تدرجك الوظيفى السابق ؟
- ٥ - ماهى أهم مزاياك ( أو عيوبك ) ؟

شكل ( ٤ - ٩ ) أمثلة من أسئلة المقابلات

## مشاركة المشرف المباشر فى المقابلات :

فى المنظمات الصغيرة الحجم قد يقوم الرئيس المباشر باختيار الأفراد الذين سيعملون معه ، وهذا يتطلب قيامه بالمقابلات الشخصية بمفرده ، وفى هذه الحالة فإن المقابلة الشخصية تكون هى المعيار الوحيد فى الاختيار . أما فى المنظمات والشركات الكبيرة فإن المقابلات الخاصة بالتوظيف تكون مشتركة بين ممثلين عن ادارة الموارد البشرية والرئيس المباشر أو المشرف . ويكون دور ادارة الموارد البشرية هو ادارة المقابلة وجمع المعلومات عن المتقدم من خلال الأسئلة التى تلقى عليه ، وتقديم الأدوات الخاصة بادارة المقابلة ، وتدريب المشرفين أو المديرين التنفيذيين على كيفية ادارتها . ويكون دور المشرف أو الرئيس المباشر هو اختيار المتقدم من الناحية الفنية ، والحكم على مدى صلاحيته وملاءمته للوظيفة من الناحية الفنية .

نصائح لمن يقوم بالمقابلات :

- إليك النصائح التالية ، إذا كنت تقوم بمقابلة بعض المرشحين للتوظيف :
- ١ - يفضل أن يكون لديك أسئلة معدة سلفاً ( أنظر إلى شكل ٤ - ٨ ) .
- ٢ - إعرف الوظيفة ، والمواصفات المطلوب توافرها فىمن سيشتغلها .
- ٣ - درّب نفسك على ألا تحيز فى المقابلات ، وذلك بسبب شكل وملابس الشخص ، أو سنه ، أو جنسه ، أو بلده .
- ٤ - لاتعطى تقديرات متساهلة ، أو متشددة ، أو متوسطة لكل المرشحين .
- ٥ - ركز على الصفات التى يمكن الكشف عنها خلال المقابلة .
- ٦ - شجع الطرف الآخر أن يتحدث ، اسمع منه ، واومئ برأسك ، ولاتحدث كثيراً .
- ٧ - ارجئ قراراتك بعد نهاية المقابلة ، وانحص مجرياتها .
- ٨ - انتبه لطريقة التعبير الخاصة بالشخص ، وجلسه ، وحركة عينيه ، وخطبات وجهه ، وحركة جسمه .

#### خامسا - مراجعة التوصيات والمزكين :

تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد أو الجهات الذين ذكرهم المتقدم للتوظيف في طلب التوظيف الخاص به كاشخاص أو جهات يمكن الرجوع اليهم للسؤال عن سلوك المتقدم السابق في عمله ، حيث يكون للتقدم قد اجتاز مرحلة المقابلة الشخصية ، وأوشك على الدخول في مرحلة التعيين (٨) .

وهذه الخطوة تقوم بها المنظمة أو الشركة في بعض الوظائف كالمديرين والمشرفين وبعض الوظائف التخصصية الهامة ، وصعب القيام بها بالنسبة لباقي الوظائف ، ولكي تكون المعلومات المستمدة من المزكى ، ذات فائدة ، فإن هناك بعض الاعتبارات التي ينبغي توافرها في المزكى ومى :

١ - أن يكون المزكى على معرفة تامة بالمقدم وبمستوى أدائه لكي يكون قادراً على تقييمه .

٢ - أن يقوم المزكى بتقييم أداء المتقدم بكفاءة وبحيدة لكي يمد صاحب العمل الجديد ببيانات موضوعية .

٣ - أن يكون المزكى موثقاً به .

#### أسلوب طلب المعلومات من الموصى أو المزكى :

تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة بالاتصال بالأفراد أو جهات العمل التي سبق للمتقدم العمل بها ، وذكرها كمرجع يمكن الرجوع اليه لتزكيته . ولكي تحصل إدارة الموارد البشرية على البيانات التي تخصها ، فإن بعض الشركات المتقدمة تستخدم نموذجاً للخطاب الذي يرسل للموصى أو المزكى لطلب بيانات عن المتقدم .

وفي شكل ( ٤ - ١٠ ) نقدم نموذجاً لخطاب ترسله إدارة الموارد البشرية الى الطرف الموصى أو المزكى لطلب بيانات عن المتقدم للتوظيف .



## شركة الاسكندرية للسيارات

### إدارة الموارد البشرية

#### السادة الأحرار : شركة القاهرة للمعادن

تحية طيبة وبعد :

تقدم الينا السيد / علام اللواتي للحصول على وظيفة بشركتنا ، وقد ذكر اسم شركتكم الموقرة كأحد المصادر التي يمكن أن نمدنا بمعلومات عنه وعن مستوى أدائه في العمل ، حيث سبق له أن عمل بشركتكم لمدة ثلاث سنوات في الفترة من ١٩٨٨/١٢/١ إلى ١٩٩١/١١/٣٠ بإدارة للشحنات .

ولكن نسهل مهنتكم في تقييمه واصفاء بيانات عنه فإتينا نورد فيما يلي بعض البنود التي تساعدكم في هذا التقييم وهي بنود تصف المهارات والقدرات والخبرات التي يمكن أن تكون متاحة لديه ، وكذلك بعض البنود التي تساعد في وصف صفاته الشخصية .

والمرجو من سيادتكم

أولاً : قراءة هذه البنود بعناية وترتيبها من الأفضل إلى الأسوأ حسب الترتيب الموجود أسفل البنود الخمسة ، وحسب تطلقها على سيانته أثناء عمله بالشركة . وإذا لم تكن لديكم وجهة نظر عن أى من هذه البنود فيمكن تركها ، وترتيب البنود الأخرى . بهذه البنود هي :

١ - لديه القدرة على تخطيط عمله بكفاءة ، ومقابلة الموردين طبقاً لمواعيد مخططة مسبقاً أو غير مخططة .

٢ - يمكنه التفاوض مع الموردين بمفرده ، كما يمكنه أن يكون مفوضاً ناجحاً .

٣ - مظهره جيد ويحس بالثقة في النفس .

٤ - لديه قدرة عالية على الاتصال الشفوي بالآخرين .

٥ - لديه قدرة على سماع الآخرين بعناية وفهمهم .

الترتيب : أ - ( الصفة الأكثر توافراً فيه )

ب -

ج -

د -

هـ -

( الصفة الأقل توافراً فيه )

ثانياً - وصف القدرات أو الصفات الأكثر توافراً فيه من خلال التقييم التالي ، على أن يعطى الرتبة رقم ١ إذا كانت الصفة تتوافر فيه بدرجة منخفضة ، والرقم ٥ إذا كانت الصفة تتوافر فيه بدرجة عالية :



ثالثاً - تعليق عام على السيد / علام اللواتي :

شكل ( ٤ - ١٠ ) نموذج خطاب للاستفسار عن مرشح

وهذا الخطاب قد يعنيه أن جهات العمل السابقة قد تركز على آخر وظيفة يكون قد شغلها الفرد ، وتقييمه على أساسها ، وبذلك يكون التقييم غير كفاء .

ومن الأساليب الأخرى التي يمكن اتباعها في مراجعة التوصيات والتزكيات هو المقابلة المباشرة مع الأفراد أو الجهات التي ذكرها المتقدم كمراجع يمكن السؤال عنه من خلالها .

فإذا أفادت تلك التوصيات والتزكيات بصلاحية المتقدم فانه يتبقى خطوة واحدة وهي الكشف الطبي .

سادساً : الكشف الطبي :

وهي المرحلة النهائية للاختيار ، وتهدف الى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية ، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وأهم ما يتم التأكد منه :

- ١ - سلامة الجسم والأعضاء .
- ٢ - الكشف على القلب (وعمل رسم قلب ) .
- ٣ - عمل رسم مخ كهربائي للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي أمراض عصبية ( كالصرع ) .
- ٤ - عمل تحليلات للدم .
- ٥ - قياس ضغط الدم .

وهناك بعض الوظائف ( أو المهن ) التي تتطلب التأكد من كفاءة عمل أجزاء معينة في الجسم .

والكشف الطبي لا يستطيع التنبؤ بأي أمراض قد تنتج مستقبلاً ولكنه يقدم تقريراً طبيّاً عن الحالة الصحية للمرشح في وقت اجراء الكشف .

وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح .

## العائد والتكلفة من وظيفة الاستقطاب والاختيار

تحتاج وظيفة الاستقطاب والاختيار في أدائها الى تكاليف كثيرة ، من أهمها ما يلي :

- تكلفة مراجعة مواصفات شاغل الوظيفة .
- تكلفة الاعلان عن الوظيفة .
- تكلفة تصميم واستخدام طلبات التوظيف .
- تكلفة المراسلات والاتصال بالمتقدمين لشغل الوظائف .
- أتعاب وكالة التوظيف أو مستشار التوظيف .
- تكلفة الأخبارات .
- تكلفة المقابلات .
- تكلفة الاختبارات الطبية .
- تكلفة ضيافة طالبي التوظيف .
- تكلفة الترتيبات والإجراءات الخاصة بالتعيين .
- تكلفة البدلات والمسموحات الخاصة بالمواصلات ، والبحث عن سكن ، ونقل الأثاث للموظف الجديد .

ونظرياً يمكن القول أن جزء من تكلفة الاستقطاب والاختيار يكمن في الاختيار الفعلى لغير الأكفاء ، أو أن يكون هناك أكفاء من ضمن المتقدمين ولا يتم اختيارهم .

أما من حيث العائد ، فإنه غير مباشر ، ويتميز بأنه معنوى ويتمثل في حسن وكفاءة الاداء العام أو في حسن أداء باقى وظائف إدارة الموارد البشرية .

ونحن نطرح مثالاً لكيفية حساب التكلفة يتضمن بعض بنود التكاليف المطروحة عليه ، ويتميز المثال التالى بأنه يعطى تفصيلاً لكيفية حساب التكلفة ، ولا يبنى لمدير الموارد البشرية إلا أن يطوع ذلك ويطوره وفقاً لظروف المنظمة التى يعمل فيها . ويظهر ذلك المثال فى شكل ١١-٤ .

مثال لكتابة حساب تكلفة الاستقطاب والاختيار

نوع التكاليف	تفاصيل حساب التكلفة	التكلفة
تكلفة تحديد عدد ونوع المطلوب تعيينهم	وقت الأعمال من معدل الولادة البشرية $\times$ $\left( \text{أجر معدل} + \text{الأدوية البشرية} \right) \times$ عدد الاتصالات ومعدل الإطارات البشرية	XX
تكلفة الأعمال بالمشترى أو وكالة التوظيف	أجور المشتري + $\left( \text{أجر معدل} + \text{الأدوية البشرية} \right) \times$ عدد الحالات المطلوب استئجارها	XX
تكلفة الإعلان	تكلفة الإعلان الواحد $\times$ عدد أيام الإعلان $\times$ عدد الجراء المعلن فيها	XX
تكلفة طلبات التوظيف	تكلفة طلب التوظيف الواحد $\times$ عدد الطلبات من الوظائف	XX
تكلفة الأعمال بالزكوى	الوقت المستغرق في كل اتصال $\times$ عدد الاتصالات لكل مقدم $\times$ أجر معدل $\times$ عدد المتقدمين	XX
تكلفة الاختبارات	تكلفة الاختبار الواحد $\times$ عدد من يتم اختبارهم $\times$ عدد الاختبارات المستخدمة	XX
تكلفة فحص طلبات التوظيف	الوقت المستغرق في فحص $\times$ أجر معدل للوارد البشرية $\times$ عدد طلبات التوظيف	XX
تكلفة المقابلات	عدد الساعات في كل مقابلة $\times$ أجر معدل $\times$ وقت المقابلة $\times$ عدد المقابلات	XX
تكلفة الكشف الطبي	( أجر الطبيب + تكلفة الفحوصات للزائر الواحد ) $\times$ عدد المرشحين	XX
	المجموع	XX

( شكل ٤-١١ )

أما فيما يخص العائد من الأسقطاب والاختيار ، فنقدم لك بعض النسب والمؤشرات التي يمكن لمدير الموارد البشرية أن يستخدمها ، ويطور فيها وفق ظروف منظمته .

تكلفة اسقطاب واختيار الفرد =

التكلفة الأجمالية للأسقطاب والاختيار ÷ عدد المعينين

نسبة الاختيار = عدد المتقدمين ÷ عدد المعينين

كفاءة الاختيار =

عدد المعينين الذين استمروا بعد سنة من التعيين ÷ عدد المعينين منذ سنة

الوقت اللازم للأسقطاب والاختيار =

تاريخ اعلان الاحتياجات - تاريخ قرار الاختيار

الوقت اللازم لشغل الوظيفة =

تاريخ استلام طلبات التوظيف - تاريخ استلام الوظيفة

تكلفة مقابلة الفرد = تكلفة المقابلات كلها ÷ عدد الذين تم مقابلتهم

أو = تكلفة المقابلات كلها ÷ عدد المعينين

تكلفة اختبار الفرد = تكلفة الاختبارات كلها ÷ عدد الذين تم اختبارهم

أو = تكلفة الاختبارات كلها ÷ عدد المعينين

## مراجع الفصل

- (1) John M. Ivancevich, **Human Resources Management: Foundations of Personnell**, 5th. ed., Homewood, Ill. : Irwin , 1993 .  
Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel: Contemporary Perspectives and Applications**, 4 th. ed., St. Paul , Minn. : West Publishing Co. l 1986.
- (2) William B. Werther, Jr., and Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management** , New York : McGraw-Hill Book Co., 1989.
- (3) Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources : Productivity, Quality of work life, Profits**, 2nd. ed., New York : McGraw-Hill Book Co., 1990.
- (4) John M. Ivancevich, Loc. cit.
- (5) Viv Shackleton, **How to Pick People for Jobs**, London: Fontana, 1989.
- (6) John Toplis, Vic Duleweicz and Clive Fletcher, **Psychological Testing : A Practical Guide**, London: Institute of Personnel Management, 1989.
- (7) Allan Cowling, "Interviewing in Practice" in Allan Cowling and chloe Mailer, (ed.), **Managing Human Resources**, London, Edward Arnold, 1990,

**Wayne F. Cascio , Loc. cit.**

**ViV Shackleton , Loc. cit.**

**(8) William B. Werther, Jr., and Keith Davis, Loc. cit.**

**ViV Shackleton, Loc, cit**





# ٥ تصميم نظام الأجور



الوظيفة ( العمل )		الفرد
  	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :	  
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتصميم العمل</li> <li>- تخطيط الموارد البشرية</li> <li>- الاختيار والتعيين</li> <li>- تصميم هيكل الأجور</li> <li>- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات</li> <li>- تقييم الأداء</li> <li>- التدريب</li> <li>- تخطيط المسار الوظيفي</li> </ul>	

## الهدف من الفصل:

١ - فك الاشتباك في مفاهيم أساسية تدور حول الأجور  
مثل الأجور ، والدرجات ، والترقيات ، فهي أمور  
مختلفات .

٢ - التعرف على كيفية تصميم أنظمة الأجور داخل  
المنظمة .

٣ - بناء المعرفة والمهارة في كيفية إدارة أنظمة الأجور في  
المنظمات .

# خير الكلام

## في الأجور

بسم الله الرحمن الرحيم

« إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً »

الكهف ٣٠

« إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات فلهم أجر غير ممنون »

التين ٦

---

قال رسول الله ﷺ

« إعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه »

متى قالت

« الفلوس تحيي النفوس »

« من خد الأجير حاسبه الله بالعمل »

من الحكم

« طالب أجر من أتقن عمله »

« نعم أجر العاملين »

## الفصل الخامس

# تصميم نظام الأجور

### مقدمة

من منا لا يهه أجر وظيفته ؟

لن نجد شخصاً لا يهه أجر وظيفته ، فكلنا نستمع من أجراً قيماً ومعاني كثيرة. فمن الأجر نعيش ونشبع احتياجاتنا الأساسية ، ومنه قد نشعر بقيمة اجتماعية ، ومنه قد نشعر بتحقيق الذات .

وعلى مستوى الشركة فإن أجور العاملين تمثل ما يطلق عليه بميزانية ( أو موازنة ) الأجور ، وهو في نفس الوقت ما يمثل الجانب الأساسي في تكلفة العمالة. وتمثل تكلفة العمالة أحد التكاليف الأساسية للمشروع . وفي الجانب الآخر ، يمكن القول أن التصميم الجيد لأنظمة الأجور يمكنه أن يساعد على رفع إنتاجية وأرباح الشركة . وعليه يمكن القول أن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين ، إذا أحسن تصميمه وإدارته كان لخير الشركة ، وإن أسى تصميمه وإدارته كان وبالا عليها . ومن هنا يستمد نظام الأجور أهميته في الشركة .

وفي هذا الفصل ستتناول الموضوعات التالية ، والخاصة بتصميم نظام الأجور :

١- ماهية وأهمية الأجور .

- دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور .

- خطوات وضع نظام للأجور .

- تقييم الوظائف .

- تحديد الدرجات .

- تحديد أجر كل درجة .

- إدارة نظام الأجور .

## ماهية وأهمية الأجور

مستأول فى السطور التالية مقدمات أساسية فى ماهية وأهمية الأجور .

- ماهية الأجور :

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التى يشغلها الفرد . وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها ، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر مايلى :

المرتب : هو ما يحصل عليه الموظف ، وهو ما يصرف شهرياً فى الغالب .

الأجر : هو ما يحصل عليه العامل ، وهو ما يصرف يومياً أو أسبوعياً .

إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريباً ، وأصبح اللفظين مترادفين ، وأن كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التى يشغلها الفرد .

اجمالى الأجر : وهو ما يستحقه الفرد من أجر ( كمقابل للوظيفة ) قبل خصم أى استقطاعات .

صافى الأجر : هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات ، أى هو الأجر الذى يستلمه الفرد فى يده . وتمثل الاستقطاعات التى تخصم من الأجر فى الضرائب ، ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة ( مثل تأمينات البطالة ، والرعاية الصحية ، والعجز ، والمعاش ) .

الأجر النقدى : هو المقابل النقدى لقيمة الوظيفة والنمى المكلف به الفرد .

**الأجر العيني :** هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد، ومن أمثلتها الرعاية الطبية ، والعلاج ، والمواصلات ، والسكن ، والملابس ، ووجبات الطعام أثناء العمل . وعلى الرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادي في تقديمها ، إلا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية ( أو موازنة ) الأجر .

### هل الأجر مهمة ؟

بالطبع نعم ... فالأجر ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد ، أو على مستوى الشركة <sup>(١)</sup> . وتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لاشباع الاحتياجات المختلفة للفرد ، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه ، أو لشعوره بالأمان ، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية ، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها ، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته .

**أما على مستوى الشركة ،** فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

- ١ - الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها .
- ٢ - الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها .
- ٣ - الأجر هو المقابل العادل للعمل ، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين

### ماهو دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجر ؟

ينصب دور إدارة الموارد البشرية في عمليات تصميم النظام وإدارته ، وتقييم الوظائف ودراسة الأجر في الشركات الأخرى . أما المديرين التنفيذيين فهم يقومون ( بعد الاسترشاد بنظام الأجر ) باقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ بها العاملون بسجده ، واقتراح زيادات الأجر والبدلات والملاوات قبل إقرارها من إدارة

الموارد البشرية ، كما أنهم يقدمون معلومات لادارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقييم الوظائف<sup>(٢)</sup> .

ويقدم الشكل التالي رقم ( ٥ - ١ ) الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين .

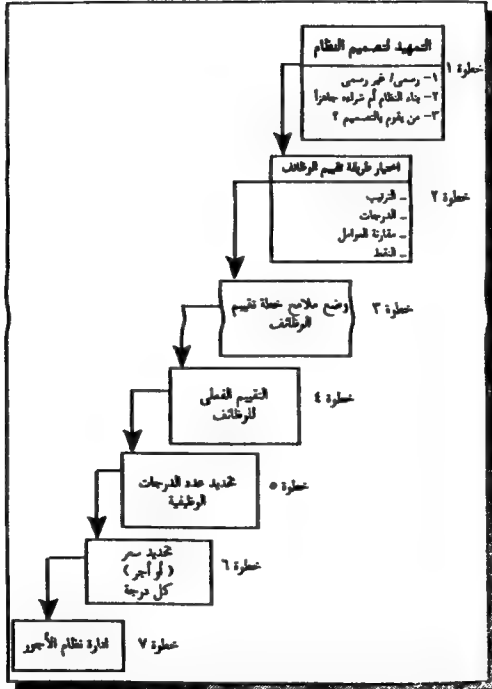
دور المديرين التنفيذيين	دور الموارد البشرية
١ - اقتراح بداية الأجر للمعاملين الجدد.	١ - تصميم نظام الأجر
٢ - اقتراح الزيادات الأجرية ، والملاوات .	٢ - إدارة البرنامج ( حساب الأجر ، والزيادات ، والملاوات ... ) .
٣ - تقديم المعلومات اللازمة لادارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف .	٣ - تقييم الوظائف .
	٤ - دراسة مستويات الأجر في المجتمع . ( أو مسح الأجر ) .

شكل ( ٥ - ١ ) دور الموارد البشرية والمديرين في نظام الأجر



## ماهى خطوات تصميم نظام الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هى تصميم نظام للأجور ،  
 فينبغى إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التى تمر بها عملية التصميم (٢٠) ،  
 ويعرض شكل ( ٥ - ٢ ) تبسيطاً لهذه الخطوات .



شكل ( ٥ - ٢ ) خطوات تصميم نظام للأجور

## الخطوة الأولى : التمهيد لتصميم النظام :

فى هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

١ - تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمى ، وقواعد محددة ، ومكتوبة ، ومقتنة ، ومتعارف عليها تنظيمياً ، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح ، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمى ، لاحتكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودى ، وغير مكتوب ، ويتم على أساس شخصى وحسب الظروف .

٢ - تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة ، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناءاً على ظروف الشركة ، أم أن النظام سيتم شراءه من مكاتب خبرة عالمية ( تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلى ، تمكن الشركة من التوصل الى تقييم الوظائف بصورة نظامية ) .  
وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعنوانين هذه المكاتب ، فانه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة .

٣ - تحديد من يقوم بتقييم الوظائف . والبدائل المتاحة فى هذا الصدد هى أن تقوم إدارة الموارد البشرية ، بمناح لها من متخصصين ، بتقييم الوظائف ، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر ، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين .

## الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف :

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف ، وهى كالآتى :

١ - الترتيب .

٢ - الدرجات .

٣ - مقارنة العوامل .

٤ - النقط .

ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه ، والظروف المناسبة له . وعلى الشركة أن  
تحدد مسبقاً أى الطرق سيتم استخدامها . وفى قسم تالى ، إن شاء الله ، سيتم  
تناول هذه الطرق بالشرح .

### الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم :

وتتضمن هذه الملامح مايلى :

- ١ - تحديد الوظائف الأساسية التى سيتم تقييمها . وذلك لأن من الصعب تقييم  
مئات من الوظائف الموجودة بالشركة . وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية  
تؤخذ كمقياس أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة .
- ٢ - وضع الجدول الزمنى للتنفيذ ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن  
الذى تستغرقه كل خطوة ، ومن مسؤول عن تنفيذ كل خطوة ، وتحديد  
للمهمة الناتج النهائى لكل خطوة .
- ٣ - تحديد تكلفة التقييم ، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين ، وتكلفة  
شراء بعض المراجع التى تشرح طرق التقييم ، وتكلفة ساعات العمل  
والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية .
- ٤ - تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف ، وأهدافها ، وأسلوب مشاركتهم فيها ،  
وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة .

### الخطوة الرابعة : التقييم الفعلى للوظائف :

ويتم فى هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءً على الخطة الموضوعه ،  
ومسئولية إدارة الموارد البشرية هى فى التحقق من أن الخطة الموضوعه تسير بالشكل  
المرضى المطلوب .

### الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات :

ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف ، وهذا الهيكل هو عبارة  
عن عدد من الدرجات ( ٨ درجات مثلاً ) ، وكل درجة تحتوى على عدد من

الوظائف . ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة ( وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة ) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة .

#### الخطوة السادسة : تسعير الدرجات :

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة ، وتحديد بداية الأجر ( أو بداية المربوط ) ، ونهاية الأجر ( أو نهاية المربوط ) لكل درجة .

#### الخطوة السابعة : إدارة نظام الأجور :

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر ، والزيادة العامة للأجر بناءً على استقصاء ودراسة الأجور السائدة ، وتحديد العلاوات ، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة ، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف ، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ، ومعالجة أى مشاكل تطرأ على نظام الأجور .

### طرق تقييم الوظائف

يعتبر تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة *Relative Worth of the Job* ، وذلك بالمقارنة بباقي الوظائف داخل الشركة . وعليه فإن تقييم الوظائف يحقق التناسق الداخلي بين الوظائف محل التقييم وذلك لأنه يحدد قيمها النسبية إلى بعضها البعض .

وفي وضع خطة متكاملة لتقييم الوظائف أشرنا سلفاً إلى ضرورة تحديد مايلي :

- تحديد رسمية أو غير رسمية نظام تقييم الوظائف .
- تحديد ما إذا كان سيتم بناء النظام داخلياً أم شراءه من جهة خيرة خارجية .
- تحديد من يقوم بعملية تقييم الوظائف .
- اختيار طريقة التقييم الملائمة .
- تحديد الوظائف التي سيتم تقييمها .

- وضع الجدول الزمني للتقييم .
  - تحديد تكلفة البرنامج .
  - تعريف العاملين ببرنامج التقييم ، وكسب تأييدهم .
- ومستأول في هذا الجزء طرق التقييم . والطرق المستخدمة هي : (١)

(أ) طرق غير كمية :

- طريقة الترتيب *Ranking*
- طريقة الدرجات *Grading*

(ب) طرق كمية :

- طريقة مقارنة العوامل *Factor Comparison*
- طريقة النقاط *Points*

أولاً - طريقة الترتيب :

وهي من أبسط طرق تقييم الوظائف ، وتعتمد على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها ( أى أعلى أو أدنى ) بالنسبة لها .

وهناك طريقتان للترتيب :

- الترتيب البسيط *Simple Ranking*
- الترتيب على أساس المقارنة الزوجية *Paired Comparison*

(١) الترتيب البسيط :

وفي هذه الطريقة يقوم القائمون بالتقييم بدراسة الوظيفة ككل ( وذلك من واقع بطاقات وصف الوظائف ... أنظر في ذلك فصل تحليل وتصميم العمل ) ، ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم . ثم تتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها ( أى قيمتها ) ككل . ويتم للمقارنة بفرض التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف . فالترتيب ١ معنى أهم وظيفة ، والترتيب ٢ معنى

الوظيفة الأقل في الأهمية ، والترتيب ٣ يعنى الوظيفة الأقل في الأهمية ، وهكذا .

ويوضح الشكل ( ٥ - ٣ ) النتائج التى تم التوصل إليها بواسطة لجنة تقييم الوظائف فى إحدى الشركات ، وذلك عن ٥ وظائف أساسية .

الترتيب	اسم الوظيفة
١	مدير عام التسويق
٢	أخصائى أول تكاليف
٣	مهندس مبتدئ
٤	حذاف
٥	عمال

شكل ( ٥ - ٣ ) ترتيب الوظائف وفقاً للجنة التقييم

وحيث أن لجنة التقييم قد تضم أكثر من عضو ، فقد يؤخذ متوسط آراء الأعضاء كمؤشر قوى لمجموع الآراء . والشكل رقم ( ٥ - ٤ ) يوضح متوسط آراء لجنة التقييم المكونة من ثلاثة أعضاء .

الترتيب	المتوسط	المجموع	العضو الثالث	العضو الثانى	العضو الأول	اسم الوظيفة
١	١	٣	١	١	١	مدير عام التسويق
٢	٢٫٣	٧	٧	٣	٢	أخصائى أول تكاليف
٣	٢٫٧	٨	٣	٢	٣	مهندس مبتدئ
٤	٤٫٣	١٣	٥	٤	٤	حذاف
٥	٤٫٧	١٤	٤	٥	٥	عمال

شكل ( ٥ - ٤ ) ترتيب الوظائف على أساس متوسط الآراء

## (٢) الترتيب على أساس المقارنة الزوجية :

بناءً على هذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها ( ككل ) مع كل وظيفة أخرى ، وبالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج من الوظائف) التي تتم المقارنة داخلها ، وتكون نتيجة المقارنة في كل ثنائية ( أو زوج ) هو تحديد أى الوظائف أهم . ويحصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها ( أهم ) يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف .

وفي المثال السابق كان لدينا ٥ وظائف هي :

- مدير عام التسويق .

- عتال .

- مهندس مبتدئ .

- حداد .

- أخصائي أول تكاليف .

والمقارنات الزوجية التي يمكن التوصل إليها هي :

- مدير عام التسويق مع عتال

- مدير عام التسويق مع مهندس مبتدئ

- مدير عام التسويق مع حداد

- مدير عام التسويق مع أخصائي أول تكاليف

- عتال مع مهندس مبتدئ

- عتال مع حداد

- عتال مع أخصائي أول تكاليف

- مهندس مبتدئ مع حداد

- مهندس مبتدئ مع أخصائي أول تكاليف

- حداد مع أخصائي أول تكاليف

لاحظ أن عدد المقارنات الزوجية هي ١٠ مقارنات . ويمكن التوصل الى هذا العدد بالقانون التالي :

$$\text{عدد للمقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2} \quad \text{حيث } n = \text{عدد الوظائف}$$

$$10 = \frac{(10)(9)}{2} =$$

وعند اجراء تقييم الوظائف بناءا على المقارنة الزوجية في العشر مقارنات السابقة أمكن التوصل إلى النتيجة المطروحة في السطور التالية . لاحظ أن الوظيفة التي أسفلها خط تعنى أنها الوظيفة الأهم في المقارنة الزوجية .

مدير عام التسويق	مع	عتال
مدير عام التسويق	مع	مهندس مبتدىء
مدير عام التسويق	مع	حداد
مدير عام التسويق	مع	محاسب أول تكاليف
عتال	مع	مهندس مبتدىء
عتال	مع	حداد
عتال	مع	محاسب أول تكاليف
مهندس مبتدىء	مع	حداد
مهندس مبتدىء	مع	محاسب أول تكاليف
حداد	مع	محاسب أول تكاليف

وتفريغ نتيجة المقارنات الزوجية ، وذلك على أساس عدد المرات التي كانت فيها الوظيفة أهم ( أى التي تحتها خط ) نصل إلى الشكل رقم ( ٥ - ٥ ) .



الترتيب	عدد المرات التي كلفت فيها الوظيفة لعم	اسم الوظيفة
١	٤	مدير عام لتسويق
٥	صفر	حامل
٣	٢	مهندس مبتدىء
٤	١	حداق
٢	٣	محاسب أول تكاليف

الشكل ( ٥ - ٥ ) ترتيب الوظائف على أساس المقارنات الزوجية

وإذا كانت أهم مزايها طريقتى الترتيب ( البسيطة والمقارنات الزوجية ) هي البساطة ، وسهولة الفهم ، وقلة الوقت المستغرق فى التقييم ، وقلة التكاليف المنفقة ، إلا أن كل ذلك على حساب مدى دقة التقييم . وترجع عدم دقة التقييم إلى أن التقييم لأى وظيفة يتم ككل ، ودون الاستناد إلى معايير تفصيلية .

#### ثانيا - طريقة الدرجات :

وتتخذ هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية ، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة . وعلى هذا فإن الخطوات التى نمر بها هذه الطريقة هي كالتالى :

١ - تحديد المجموعات الوظيفية ، والتى قد تمنى عائلات وظيفية معينة . ويتم ذلك استناداً الى طبيعة العمل فى الشركة . ومن أكثر التقسيمات شيوعاً للوظائف فى الشركات الصناعية التقييم التالى :

- مجموعة الوظائف ( أو العائلة ) الفنية والانتاجية .

- مجموعة الوظائف ( أو العائلة ) الادارية .

- مجموعة الوظائف ( أو العائلة ) الكتابية .

- مجموعة الوظائف (أو العائلة) التسويقية .

- مجموعة الوظائف (أو العائلة) المالية .

- مجموعة الوظائف (أو العائلة) المعاونة .

٢ - تحديد عدد الدرجات ، ويتم ذلك داخل كل مجموعة (أو عائلة) وظيفية معينة ، ويحدد ذلك حسب رغبة الشركة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات ، وحسب سياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة . فإن أرادت الشركة فتح مجالات مستمرة للترقى وجب زيادة عدد الدرجات .

٣ - توصيف الدرجات المختلفة ، ويتم التركيز هنا على الواجبات ، والمسؤوليات ، والتعليم ، والمهارة ، والخبرة .

وفيما يلي مثال لتوصيف الدرجات المختلفة في مجموعة الوظائف الكتابية ، كما في شكل (٥ - ٦) .

الدرجة	توصيف الدرجة
الكتابية الأولى	الإشراف على أعمال كتابية متنوعة ، والمسئولية عن حوالي ٣ - ٧ من الموظفين مهارة في بعض الأعمال الإدارية والمحاسبية ، وخبرة لا تقل عن ١٥ عام .
الكتابية الثانية	العمل بشكل محترف ومتقدم فيما يخص السكرتارية التنفيذية ، وقدرة على الحكم والتقدير والتصرف بلهاقة ، وخبرة لا تقل عن ٨ سنوات .
الكتابية الثالثة	عمل مكتبي روتيني ، وعمليات حسابية متكررة ، والعمل تحت إشراف دقيق من الآخرين ، وضرورة اتباع قواعد محددة .

شكل (٥ - ٦) توصيف درجات مجموعة الوظائف الكتابية

٤ - توزيع الوظائف على الدرجات ، وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة براد تقييمها ، ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات ( وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية ) ، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة وذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة .  
فإذا توافر ، على سبيل المثال ، الوصف التالي لوظيفة « كاتب حسابات »

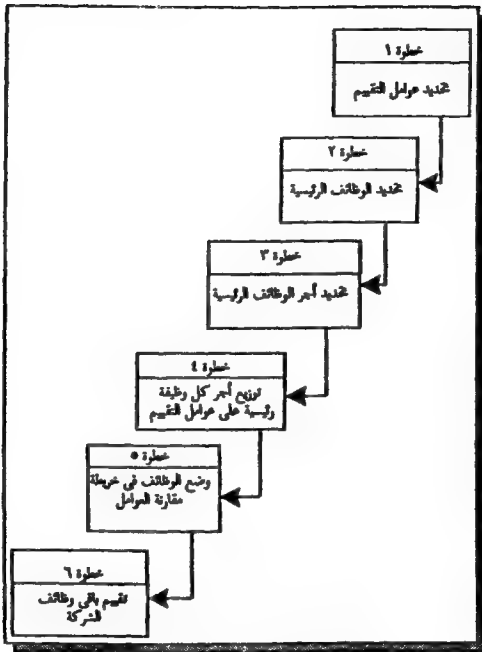
يقوم كاتب الحسابات بالتعامل مع اشعارات الاضافة والخصم ،  
وتجميع حسابات اليومية وترحيلها إلى الحسابات الأساسية ، وهذه  
الوظيفة تحتاج ٨ سنوات خبرة

بمقارنة هذا الوصف بما هو موجود في شكل (٥-٦) يتضح أن أنسب درجة  
يمكن توزيع الوظيفة عليها هي الدرجة الكتابية الثانية .

وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب ، وذلك لأنه تم وضع معيار  
للتقييم وهو وجود درجات ، ووصف لهذه الدرجات . إلا أن ما يميز هذه الطريقة  
هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة ، كما أنه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة  
بوصف الدرجات ، وبالتالي يصعب تحديد الدرجة المناسبة . وعادة ما يتم استخدام  
هذه الطريقة في الأعمال الحكومية .

#### ثالثاً - طريقة مقارنة العوامل :

ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على  
أساس عوامل تقييم معينة . وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية ،  
والواضحة في شكل ( ٥ - ٧ ) والمشرح أدناه .



شكل (٧-٥) خطوات طريقة مقارنة العوامل

١ - حدد عوامل التقييم • يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف (وتقييمها) على أساسها ويظهر من شكل (٥ - ٨) على الجانب الأيمن منه أهم عوامل التقييم الأكثر شيوعاً في الاستخدام في طريقة مقارنة العوامل. إلا أنه لا مانع من استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة نشاط الشركة، وحسب طبيعة الوظائف الإدارية، والخصصية، والبيعية، والمالية، وغيرها.

٢ - حدد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها • وهي في الغالب الوظائف الرئيسية الممثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها . ويتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية بسيطاً لعملية التقييم ، وعلى اعتبار أن قيمتها (وأجرها) متعارف عليه في الصناعة . وتظهر هذه الوظائف أعلى شكل (٥-٨) .

٣ - حدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية • ويتم ذلك من خلال إستقصاء ( أى مسح ) الأجر في الصناعة . وهو في الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية . ويظهر هذا الأجر أسفل نفس الشكل رقم (٥-٨) .

٤ - وزع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم • ويتم ذلك بناءاً على الأهمية النسبية لعوامل التقييم ، فالمعامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها ، والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزء أقل من الأجر . ويظهر ذلك في داخل ( أو قلب ) نفس الشكل رقم ( ٥ - ٨ ) .

عوامل التقييم	مهندس ميكانيكي	سائق ونش	سكرتيرة تنفيذية	عامل ميكانيكي	كاتب
المسؤولية	٢٢٠	١٨٠	١٧٠	٦٠	٩٠
المهارة	٤٠٠	١٥٠	١٧٠	٦٠	١٢٠
المجهود العقلي	٢٠٠	٨٠	١٣٠	٣٠	٩٠
المجهود الجسدي	٢٠٠	١١٠	٨٠	١٧٠	١٠٠
ظروف العمل	٧٠	٦٠	٥٠	١٥٠	٤٠
الأجر الشهري	١٠٩٠	٥٨٠	٦٠٠	٤٧٠	٤٤٠

شكل ( ٥ - ٨ ) توزيع الأجر على عوامل التقييم للوظائف الأساسية

يلاحظ من الشكل ( ٥ - ٨ ) أن العامل الميكانيكي يتقاضى أجراً شهرياً (وفقاً لاستقصاء الأجور) يبلغ ٤٧٠ جنيهاً ، ولقد تم توزيع هذا المبلغ على عوامل التقييم المختلفة ، وذلك حسب أهميتها وقيمتها ، فكان نصيب المسؤولية ٦٠ جنيهاً ، والمهارة ٦٠ جنيهاً ، والمجهود العقلي ٣٠ جنيهاً ، والمجهود الجسمي ١٧٠ جنيهاً ، وظروف العمل ١٥٠ جنيهاً . هذا ويجب أن يلاحظ أن هذه القيم تعكس أهميات مختلفة للعوامل داخل الوظيفة ( رأسياً في الجدول ) ، وفي نفس الوقت لابد من اجراء المقارنة على مستوى كل عامل من عوامل التقييم وبين الوظائف المختلفة ( أفقياً في الجدول ) . فإذا كانت وظيفة العامل الميكانيكي في عصر المسؤولية قد حصلت على ٦٠ جنيهاً ، فهل يمثل هذا نوع من الاتساق على للمستوى الأفقى عند مقارنة باقى الوظائف ودخل نفس عصر المسؤولية . فالمهندس الميكانيكي يحصل على ٢٢٠ ، وسائق الونش ١٨٠ ، والسكرتيرة التنفيذية ١٧٠ ، والكاتب ٩٠ . فهل هذا يعكس أهميات مختلفة من المسؤولية عبر الوظائف المختلفة ؟ . والاجابة متحدد مدى التعديلات التى تحدث فى القيم الموجودة بالجدول .

٥ - وضع الوظائف فى خريطة مقارنة العوامل. حال التوصل إلى جدول توزيع أجور الوظائف الرئيسية على عوامل التقييم ، كما فى شكل ( ٥ - ٨ ) ، يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة مقارنة العوامل .

وشكل ( ٥ - ٩ ) يوضح شكل هذه الخريطة .

لنلاحظ فى خريطة مقارنة العوامل أن العمود الأول يحوى مقياس لقيمة ( أو أجر ) عوامل التقييم ، والتي يتم وضعها على أساس بدلية تبدأ أقل من أدنى أجر لعوامل التقييم ، ونهاية تنتهى بعد أعلى أجر لعوامل التقييم ، وذلك لتوفير مقدار من المرونة لاحتواء أى وظيفة أخرى سيتم تقييمها ، بحيث يمكن تمثيل أدنى أجر وأعلى أجر على للمقياس .

٦ - قيم باقى وظائف الشركة . ويتم ذلك بأخذ باقى وظائف الشركة ، كل على حده ، ومقارنتها بالوظائف الأساسية فى خريطة مقارنة العوامل ، أخذ فى الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدى بها عند تقييم باقى الوظائف .

فإذا أخذنا مثلاً لأحد الوظائف وهو مشرف عمال ، فإن القائم بالتقييم وبصورة تقديرية سيحاول إعطاء أجر لكل عامل من عوامل التقييم لهذه الوظيفة ، وذلك مقارنة بباقى الوظائف . فعلى سبيل المثال حينما يحاول تقييم أهمية ( أو أجر ) المسؤلية ، فإنه ينظر إلى عمود المسؤلية فى خريطة مقارنة العوامل ، ويقارن الوظيفة الجديدة الخاصة بمشرف عمال بباقى الوظائف الموجودة فى هذا العمود . وفرضاً أنه وجد أن هذه الوظيفة تقع بين المهندس الميكانيكى وسائق الونش ، وأنها أقرب إلى هذه الوظيفة الأخيرة ، فربما يعطى عنصر المسؤلية لوظيفة مشرف عمال قيمة ١٩٠ جنيه .

وبعيد القائم بالتقييم نفس الشيء بالنسبة لباقى عوامل التقييم ، وذلك لتخصيص قيمة (و أجر ) لهذه العوامل . والسطور التالية تعطى ماتم التوصل اليه فى المثال السابق: قيمة و ( أجر ) وظيفة مشرف عمال هى :

١٩٠	المسؤلية
٢٨٠	المهارة
٢٥٠	المجهود العقلى
١٤٠	المجهود الجسمى
١٣٠	ظروف العمل
٩٩٠	المجموع ( الأجر )

لاحظ أن نتائج التقييم لابد من مراجعتها بواسطة المديرين التنفيذيين للتحقق من عدالة التقييم وتحديد الأجور .

ومن مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم ( وهو خريطة عوامل التقييم ) مأخوذة من الهيكل الوظيفى والأجرى داخل الشركة ، كما أن التقييم يتم

ظروف العمل	المجهود الجسمي	المجهود الذهني	المهارة	المستوى	معدل التقدم أبج معدل التقييم
					٥٠٠
					٤٩٠
					٤٨٠
					٤٧٠
					٤٦٠
					٤٥٠
					٤٤٠
					٤٣٠
					٤٢٠
					٤١٠
			مهندس ميكانيكي		٤٠٠
					٣٩٠
					٣٨٠
					٣٧٠
					٣٦٠
					٣٥٠
					٣٤٠
					٣٣٠
					٣٢٠
					٣١٠
					٣٠٠
					٢٩٠
					٢٨٠
					٢٧٠
					٢٦٠

شكل ( ٥ - ٩ ) خريطة مقارنة العوامل



تابع					
ظروف العمل	المجهود الجسمي	المجهود الذهني	المهارة	المشغلية	أجر عوامل التقييم
					٢٥٠
					٢٤٠
					٢٣٠
				مهندس ميكانيكي	٢٢٠
					٢١٠
	مهندس ميكانيكي	مهندس ميكانيكي			٢٠٠
					١٩٠
				سائق ونش	١٨٠
	عامل ميكانيكي		سكرتيرة	سكرتيرة	١٧٠
					١٦٠
عامل ميكانيكي			سائق ونش		١٥٠
		سكرتيرة			١٤٠
					١٣٠
			كاتب		١٢٠
	سائق ونش				١١٠
	كاتب				١٠٠
		كاتب		كاتب	٩٠
	سكرتيرة	سائق ونش			٨٠
مهندس ميكانيكي					٧٠
سائق ونش			عامل ميكانيكي	عامل ميكانيكي	٦٠
سكرتيرة					٥٠
كاتب					٤٠
		عامل ميكانيكي			٣٠
					٢٠
					١٠
					صفر

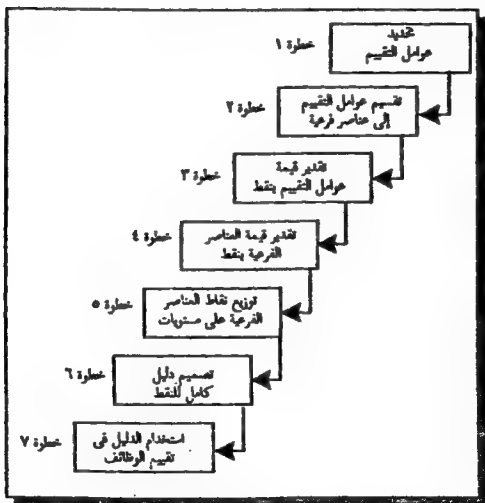
شكل ( ٥ - ٩ ) خريطة مقارنة العوامل

بوحلات أجرية مباشرة تجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة . إلا أن مايعيبها هو  
اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم .

رابعا - طريقة النقط :

وتعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلاً من الفئات  
الأجرية ( كما في طريقة مقارنة العوامل ) . وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة ،  
وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً وشعبية بين الشركات .

ويوضح شكل ( ٥ - ١٠ ) خطوات طريقة النقط ، والتي سيتم شرحها في  
السطور التالية .



شكل ( ٥ - ١٠ ) خطوات طريقة النقط

١ - حدد عوامل التقييم . على القائمين بتقييم الوظائف التوصل إلى العوامل الأساسية للتقييم ، والتي عادة ما تشمل الآتي :

- المسؤولية
- الخبرة
- التعليم والتدريب
- المهارة
- ظروف العمل
- المجهود العقلي
- المجهود الجسمي

والعمود الأيمن من شكل ( ٥ - ١١ ) في الصفحات التالية ، يوضح عوامل التقييم المستخدمة لتقييم وظائف إحدى الشركات .

٢ - قسم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية . ومعنى هذا إعطاء تفصيل لعوامل التقييم ، وذلك من خلال تقسيمها إلى عناصر فرعية ، تعطى مزيداً من الفهم والدقة للنظام . ونفس العمود الأيمن من شكل ( ٥ - ١١ ) يوضح العناصر الفرعية المشتقة من ( أو التي تفسر ) عوامل التقييم الرئيسية .

وعلى سبيل المثال يمكن تقسيم العامل الخاص بالمسؤولية إلى العناصر الجزئية التالية :

- المسؤولية عن سلامة المرؤوسين .
- المسؤولية عن المعدات والخامات .
- المسؤولية عن الجودة .
- المسؤولية عن تدريب العاملين الجدد .

٣ - اعطى قيمة بالنقط لعوامل التقييم . ويتم ذلك بمقارنة عوامل التقييم الرئيسية بعضها ببعض لتحديد قيمتها وأهميتها ، وترجمة ذلك إلى عدد

من النقط . وعادة ما يتم البدء بعدد اجمالي من النقط ( مثل ١٠٠٠ نقطة ) ويتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم . ويوضح شكل ( ٥ - ١١ ) أن توزيع ١٠٠٠ نقطة على العوامل كان كالآتي :

٣١٠	- المسؤولية
٢٨٠	- المهارة
٢٥٠	- الجهد
١٦٠ نقطة	- ظروف العمل
<u>١٠٠٠</u>	المجموع

٤ - اعطى قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل . ويتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بواحد من عوامل التقييم داخلياً على العناصر الفرعية ، وذلك حسب قيمتها النسبية لأهميتها . ويوضح شكل ( ٥ - ١١ ) أن توزيع ٣١٠ نقطة خاصة بالمسؤولية عن العناصر الفرعية كان كالآتي :

#### المسؤولية ٣١٠ نقطة

١٠٠ نقطة	- المسؤولية عن سلامة المرؤسين
٨٠ نقطة	- المسؤولية عن المعدات والخامات
٥٠ نقطة	- المسؤولية عن تدريب العاملين الجدد
٨٠ نقطة	- المسؤولية عن الجودة
<u>٣١٠ نقطة</u>	المجموع

• - وزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات . وتشير المستويات الموجودة في كل عنصر فرعي الى مدى توافر هذا العنصر في الوظيفة . ونفس الشكل ( ٥ - ١١ ) يوضح في صلبه المستويات الموجودة في كل عنصر فرعي ، وتوزيع نقاط العناصر عليها .

المستويات				النقط	العوامل وعناصرها
على	متوسط	قليل	الحد الأدنى		
				٣١٠	المسؤولية :
١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	١٠٠	- عن سلامة للرؤس
٨٠	٦٠	٤٠	٢٠	٨٠	- عن المبادئ بالخدمات
٥٠	٣٥	٢٠	٥	٥٠	- عن تدريب العاملين الجدد
٨٠	٦٠	٤٠	٢٠	٨٠	- عن الجودة
				٢٨٠	المهارة :
١٨٠	١٣٥	٩٠	٤٥	١٨٠	- الخبرة
١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	١٠٠	- التعليم والتدريب
				٢٥٠	المجهود :
١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	١٠٠	- العضلى
١٥٠	١٠٥	٧٠	٣٥	١٥٠	- النفسى
				١٦٠	ظروف العمل :
٨٠	٦٠	٤٠	٢٠	٨٠	- ظروف بيئة
٨٠	٦٠	٤٠	٢٠	٨٠	- المخاطر
				١٠٠٠	المجموع

شكل ( ٥ - ١١ ) جدول النقط للعوامل وعناصرها ومستوياتها

٦ - صمم دليلاً كاملاً للنقط . ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لبعض عناصر التقييم ومستوياتها ، وذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف . وشكل ( ٥ - ١٢ ) يوضح جزءاً من هذا الدليل الذى يأخذ فى شرحه العديد من الصفحات .

١ - المسؤولية ( ٣١٠ نقطة )

٢/١ المسؤولية عن الممتلكات والخامات ( ٨٠ نقطة ) : ويقصد بها أن يمسى كل فرد إلى الحفاظ على ممتلكات الشركة من الممتلكات والخامات . ومعنى هذا الحفاظ على نظافة للممتلكات ، وجهازها للعمل ، والتبليغ عن أى خلل فيها . وأن يحافظ على امداد مستمر ومنظم للخامات المستوى ١ ( الحد الأدنى ) : الإبلاغ عن أى خلل أو نقص فى الممتلكات والخامات ( ٢٠ نقطة ) .

المستوى ٢ ( قليل ) : الحفاظ على الممتلكات والخامات نظيفة ، وفى أداء منتظم ، وفتحها وإغلاقها ، وتأمين عملها ( ٤٠ نقطة ) .

المستوى ٣ ( متوسط ) : القيام بالصيانة الوقائية ، والإصلاح البسيط ، وإجراء التشغيل اللازم فى الخامات والمواد اللازمة للعمل - ٦٠ نقطة ) .

المستوى ٤ ( عالى ) : القيام بكل أنواع الصيانة والإصلاح ، وتحديد شكل وحجم الخامات المطلوبة للعمل ( ٨٠ نقطة ) .

شكل ( ٥ - ١٢ ) جزء من دليل النقط

٧ - استخدام الدليل فى تقييم الوظائف : عندما يتاح كل من جدول النقط ودليل النقط فإن تقييم الوظائف يصبح أمراً سهلاً . ويتم ذلك من خلال مقارنة بطاقة وصف الوظيفة بكل من دليل النقط وجدول النقط ، وذلك لتحديد المستوى الذى تتوافر فيه العناصر الفرعية فى وصف الوظيفة ، وإذا تم معرفة هذه المستويات أمكن ترجمتها إلى نقط ، وجمع هذه النقط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط .

## تحديد عدد الدرجات

### أر

## تصميم هيكل الوظائف

تميل أغلب الشركات الى تجميع وظائفها المعقدة فى مجموعات ( أو درجات) . ويتم تحديد أجر لكل درجة ، وتحصل كل الوظائف التابعة للدرجة معينة على نفس الأجر ، بدلاً من تحديد أجر مستقل لكل درجة .

### ما هو عدد الدرجات المناسب ؟

وتختلف الشركات فيما بينها فى عدد الدرجات المناسب لها ، ولكنها تتراوح بين ٤ ، ٢٥ درجة ، والشائع هو استخدام عدد ١٠ و ١١ و ١٢ درجة .

والعناصر التالية تساعد فى تحديد عدد الدرجات المناسب : (٥)

١ - حجم الشركة : الشركات الصغيرة لاتحمل وجود هيكل وظيفى مكون من عدد كبير من الدرجات ، بينما تقدر الشركات الكبيرة على هذا .

٢ - عدد الوظائف : بنفس المنطق السابق ذكره كلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها الى عدد كبير من الدرجات ، بينما وجود عدد قليل من الوظائف يجعل من الضرورى وجود عدد قليل من الدرجات .

٣ - مساهمة الشركة : إذا أرادت الشركة ترقية العاملين من خلال الأجر كنوع من التشجيع والتحفيز ، وجب زيادة عدد الدرجات .

٤ - الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر : كلما كان هذا الفرق كبيراً كلما أمكن زيادة عدد الدرجات .

٥ - العرف السائد فى الشركة والصناعة : كلما تعود العمال على عدد كبير من الدرجات كلما كان من الصعب تقليله .

## تحديد سعر ( أو أجر ) كل درجة

إن دراسة خريطة الانتشار Scattergram الخاصة بالوظائف التي يتم تقييمها تساعد على التعرف على اتجاه التقييم أو اتجاه الأجر ، والذي يمكن التعبير عنه في شكل خط الاتجاه العام للأجر Wage Trend Line . ويمكن استخدام هذا الخط ( بشكل تقريبي أو من خلال طريقة المربعات الصغرى الاحصائية ) في تحديد العلاقة بين قيم الوظائف وبين أجورها ، وأيضاً في تحديد عدد الدرجات وأجورها (٦) .

ولجعل الأمر أكثر بساطة ، إذا افترضنا أن أقل وظيفة حصلت على قيمة مقدارها ١٠٠ نقطة وأعلى وظيفة حصلت على ٩٠٠ نقطة ، واستقر الأمر على أن يكون هناك ٨ درجات فإن الفرق بين كل درجة والتي لديها يمكن حسابها كالآتي :

$$\frac{\text{نقطة أعلى وظيفة} - \text{نقطة أدنى وظيفة}}{\text{عدد الدرجات}} = \text{الفرق بين الدرجات}$$

$$= \frac{900 - 100}{8} = 100 \text{ نقطة}$$

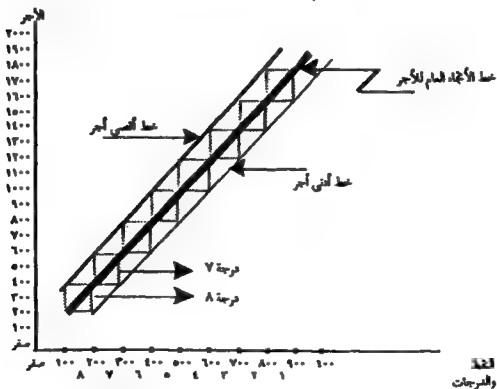
وإذا حسبنا النقطة الواحدة بقيمة ٢ جنيه فإن الفرق بين كل درجة وأخرى يساوي ٢٠٠ جنيه . ويمكن التوصل إلى شكل ( ٥ - ١٣ ) الذي يعبر عن كل هذه الأمور .



الدرجة	القيمة بالنقط			القيمة بالأجر		
	أقصى	أدنى	-	أقصى	أدنى	-
٨	١٠٠	-	١٩٩	٢٠٠	-	٣٩٨
٧	٢٠٠	-	٢٩٩	٤٠٠	-	٥٩٨
٦	٣٠٠	-	٣٩٩	٦٠٠	-	٧٩٨
٥	٤٠٠	-	٤٩٩	٨٠٠	-	٩٩٨
٤	٥٠٠	-	٥٩٩	١٠٠٠	-	١١٩٨
٣	٦٠٠	-	٦٩٩	١٢٠٠	-	١٣٩٨
٢	٧٠٠	-	٧٩٩	١٤٠٠	-	١٥٩٨
١	٨٠٠	-	٨٩٩	١٦٠٠	-	١٧٩٨

شكل ( ٥ - ١٣ ) الدرجات وقيمتها بالنقط والجنيه

أما الشكل ( ٥ - ١٤ ) فيقدم خريطة الانتشار ، والاتجاه العام للأجرة والدرجات



شكل ( ٥ - ١٤ ) الاتجاه العام للأجر والدرجات الوظيفية

ينبنى أن نلاحظ أن تحديد عدد الدرجات فى المثال السابق كان يعتمد على أن طريقة تقييم الوظائف هى طريقة النقط . أما إذا كانت الطريقة هى الترتيب ، فإن تحديد عدد الدرجات يتم بصورة تقديرية وذلك بالنظر الى كل الوظائف وشكل ترتيبها . أما إذا كانت طريقة التقييم هى الدرجات ، فلا حاجة لتحديد عدد الدرجات ، وذلك لأنه تم تحديدها بالفعل كخطوة من خطوات طريقة الدرجات . وفى طريقة مقارنة العوامل يتم استخدام نفس أسلوب النقط مع استبدال النقط بالتقييم التقديرى للأجر .

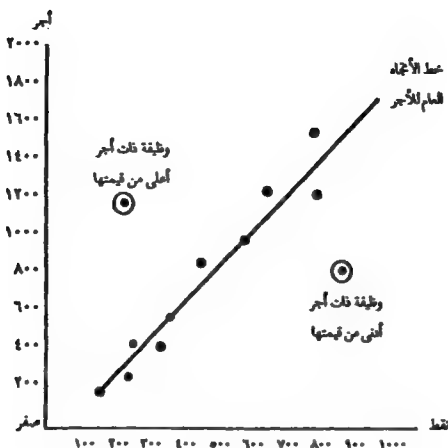
## ادارة نظام الأجور

تحت هذا العنوان يتم معالجة بعض القضايا والمشاكل المترتبة من عملية تقييم الوظائف ، كما يتم معالجة قضايا خاصة بتسمير نظام الأجر وصيائمه واضفاء المرونة عليه وفقاً للتغييرات التى تحدث فى الشركة والصناعة والمجتمع ، وفيما يلى أهم القضايا الخاصة بإدارة نظام الأجور (٧) .

### (١) معالجة الوظائف الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجر :

يشير خط الاتجاه العام للأجر إلى خط يوضح المتوسط العام لقيمة الأجور باختلاف قيمتها وأهميتها النسبية . إلا أن الوضع الفعلى قد يبين وجود بعض الحالات للوظائف التى تخرج بشكل واضح عن خط الاتجاه العام للأجر . أى أن هذه الوظائف تأخذ أجراً حالياً أعلى كثيراً من قيمتها ، أو تأخذ أجراً حالياً أقل كثيراً من قيمتها . يوضح شكل ( ٥ - ١٥ ) هاتين الحالتين .

فما العمل فى مثل هذه الحالات ؟



شكل ( ٥ - ١٥ ) الحالات الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجر

الاجابة على السؤال السابق تنحصر في حالتين :

١ - حالة وظيفة أجرها أعلى من قيمتها ، أى أن الأجر الحالى مبالغ فيه لأن أهمية وقيمة الوظيفة أقل . والبدائل المتاحة للحل هى :

- إما تخفيض الأجر الحالى ، وسباب على ذلك استياء العاملين المتضررين من هذا القرار .

- أو تجميد الأجر الحالى ، ومعنى هذا عدم رفع أجر العاملين فى هذه الوظيفة ، وتجميد علاواتهم أو أى مستحقات إضافية ( جزء منها أو كلها ) لفترة معينة من الزمن ، وذلك حتى تساوى قيمة الوظيفة وأهميتها مع أجرها .

٢ - حالة وظيفة أجرها أدنى من قيمتها ، أى أن الأجر الحالى أقل كثيراً من قيمة وأهمية الوظيفة . والبدائل المتاحة للحل هى :

- إما رفع الأجر مباشرة ، وبعبارة أخرى ذلك إحساس الآخرين ( الذين لم ترتفع أجور وظائفهم ) بعدم الرضا والاستياء .

- أو رفع الأجر تدريجياً وبمعدل أكبر من المعدل العادي ، حتى يصل الأجر بعد فترة معينة إلى ما يعادل قيمته وأهميته النسبية .

## ( ٢ ) تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالشركة :

وبقائنا هنا حالتين : الحالة الأولى هي تخفيض أو رفع أحد الحدين ، والحالة الثانية هي رفع الحدين معاً .

الحالة الأولى تشير إلى تخفيض أو رفع أحد الحدين . فرفع الحد الأدنى للأجر يعني تقليل الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى . فإذا تم رفع الحد الأدنى من ٢٠٠ جنيه إلى ٣٠٠ جنيه شهرياً ، بينما بقي الحد الأقصى كما هو عليه وهو ١٨٠٠ جنيه ، فهذا يعني أن الحد الأقصى كان تسعة أضعاف الحد الأدنى ، ثم تغير ذلك إلى ستة أضعاف الحد الأدنى . وهذا الاتجاه فيه شيء من التكاثر الاجتماعي ، وحماية للعاملين في المستويات الأدنى من الأجر .

أما تخفيض الحد الأدنى للأجر فيعني زيادة الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى . فإذا تم تخفيض الحد الأدنى للأجر من ٢٠٠ جنيه إلى ١٠٠ جنيه شهرياً ، بينما بقي الحد الأقصى كما هو عليه وهو ١٨٠٠ جنيه ، فهذا يعني أن الحد الأقصى كان تسعة أضعاف الحد الأدنى ، ثم تغير ذلك إلى ثمانية عشر أضعاف الحد الأدنى . وهذا الاتجاه فيه رغبة لتقليل التكلفة ، مع ضمان أن يشعر الفرد أن مرتبه يتضاعف بسرعة مع بقاءه بالشركة .

ونفس الشيء يقال عند رفع الحد الأقصى للأجر أو تخفيضه . فيؤدي رفع الحد الأقصى إلى زيادة الفرق بين الحدين ، بينما يؤدي تخفيض الحد الأقصى للأجر إلى تقليل الفرق بين حدى الأجر: فبهذه البدائل الأربعة السابقة لرفع أو

تخفيض الحد الأدنى أو الحد الأقصى للأجر مينة فى شكل ( ٥ - ١٦ ) .



شكل ( ٥ - ١٦ ) رفع وتخفيض الحد الأدنى والأقصى للأجر

أما الحالة الثانية فتشير الى رفع أو تخفيض الحدين معاً . فقد ترى ادارة الشركة ضرورة رفع الحدين الأدنى والأقصى للأجر معاً ، وذلك لعدة أسباب قد تكون ارتفاع مستويات الأجور فى الشركات المماثلة ، أو قد تكون لعدم كفاية المستويات الحالية لمواجهة أعباء المعيشة ، أو رغبة من الشركة فى اعطاء ميزة نسبية أعلى لنفسها من باقى الشركات . وفى مرحلة قيام شركات قطاع الأعمال العام ( فى مصر ) باعداد هياكل الأجور الخاصة بها . فقد ظهرت نية بعض الشركات الى رفع المستويات الدنيا والعليا للأجور ، ولجأت بعض الشركات الى ضم ملحقات الأجور ( مثل الملاوات ) الى الأجور كنوع من رفع الحد الأدنى والأقصى للأجر .

وقد ترى ادارة الشركة ضرورة تخفيض الحدين الأدنى والأقصى للأجر معاً ، وذلك لأسباب أغلبها يدور حول الرغبة فى تخفيض تكلفة العمالة . وقد تلجأ

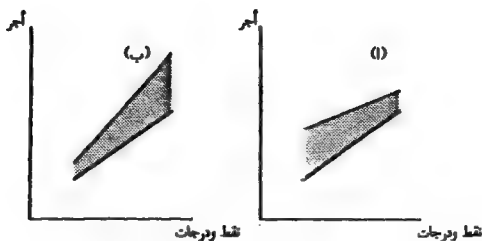
بعض الشركات فى هذا الصدد الى استخدام مستويين للأجر *Two - tier Wage* داخل الوظيفة الواحدة ، أجر عالى للعاملين الحاليين ، وأجر أدنى لمن سيتم تعيينه لاحقاً ( يفرض تخفيض التكلفة ) ، إلا أن لهذه السياسة عواقب وخيمة فى الشعور بعدم العدالة وعدم الرضا .

### (٣) تحديد الفروق الأجرية فى الحد الأدنى للأجر

#### وتحديد الفروق الأجرية فى الحد الأقصى للأجر

يمثل خط الاتجاه العام متوسط الأجر فى الوظائف أو الدرجات المختلفة ، لكن حينما نتحدث عن الفروق الأجرية ، فاننا نتحدث عن مدى البعد عن هذا المتوسط فى اتجاهين : أدنى وأعلى . وقد ترى بعض الشركات ضرورة وجود فارق كبير بين الحد الأدنى والحد الأقصى لأجر الوظيفة ( أو الدرجة ) الواحدة ، وذلك لأنها ترى أن ذلك يمكن أن يفتح مجالات للنمو والاحساس بالتقدم إلى الأمام (حتى ولو بداخل نفس الوظيفة ونفس الدرجة ) .

وقد ترى الشركة أن هذا الاحساس بالنمو والتقدم هام جداً فى الوظائف الدنيا من الوظائف العليا . فتركز على أن تكون الفروق الأجرية فى الحد الأدنى للأجر واضحة وأكبر من الفروق الأجرية فى الحد الأقصى للأجر ( أنظر شكل ٥ - ١٧ أ ) وقد ترى الشركة أن هذا الاحساس بالنمو والتقدم أهم فى الوظائف العليا من الوظائف الدنيا ، فتركز على أن تكون الفروق الأجرية فى الحد الأقصى للأجر واضحة وأكبر من الفروق الأجرية فى الحد الأدنى للأجر ( أنظر شكل ٥ - ١٧ ب ) .



شكل ( ٥ - ١٧ ) الفرق الأجرية في الحد الأدنى والأقصى للأجر

#### (٤) التداخل في أجور الدرجات

ترغب بعض الشركات في رفع الحد الأقصى للأجر الخاص بوظيفة ( أو بدرجة ) معينة إلى الحد الذى تتداخل فيه مع الأجر الخاص بالوظيفة ( أو الدرجة ) الأعلى . ويفتح هذا مجالا أكبر للاحساس بالنمو والتقدم فى الشركة . وإذا نظرت الى الشكل ( ٥ - ١٣ ) السابق الاشارة اليه تجد عدم وجود تداخل ، وإذا رغبتنا فى احداث تداخل بين أجور الوظائف ( أو الدرجات ) لأمكن الوصول الى الشكل ( ٥ - ١٨ ) .

الدرجة	الأجر بدون تداخل		الأجر فى حالة التداخل	
	أقصى	أقصى	أقصى	أقصى
٨	٢٠٠	-	٣٩٩	٢٠٠
٧	٤٠٠	-	٥٩٩	٢٩٩
٦	٦٠٠	-	٧٩٩	٣٩٩
٥	٨٠٠	-	٩٩٩	٤٩٩
٤	١٠٠٠	-	١١٩٩	٥٩٩
٣	١٢٠٠	-	١٣٩٩	٦٩٩
٢	١٤٠٠	-	١٥٩٩	٧٩٩
١	١٦٠٠	-	١٧٩٩	٨٩٩

شكل ( ٥ - ١٨ ) التداخل فى أجور الوظائف ( أو الدرجات )

## (٥) دراسة ( أو مسح ) الأجور Wage Survey

فى مجتمع تنافسى ، ترغب كثير من الشركات فى أن تتعرف على الأجور السائدة فى الشركات الأخرى . وبالتالي تقوم الشركة بجمع معلومات منظمة عن أجور الوظائف فى الشركات المماثلة أو المنافسة ، وذلك كوسيلة للتعرف على مستويات الأجور السائدة ، وتستفيد الشركة بنتائج الدراسة فى تحديد الملامح المختلفة للسياسة الأجورية ( مثل تحديد متوسط الأجور ، والحد الأدنى ، والحد الأقصى ، وطريقة الدفع والملاوات ، والحوافز ، والمزايا وغيرها من ملامح سياسة الأجور ) .

ويطلق على دراسة الأجور أحياناً مسح الأجور أو استقصاء الأجور . وهى كلها مسميات مترادفة للدراسة للمنظمة للأجور السائدة .

ويجب على أى شركة تجرى دراسة للأجور أن تتوخى الحذر فى اجراءات الدراسة حتى يمكن التوصل الى نتائج يمكن الثقة فيها . ويمكن توخى الحذر والدقة وذلك لو تم أخذ الاعتبارات التالية فى الحسبان :

١ - يجب أن تكون الوظائف التى تجرى عليها الدراسة فى مختلف الشركات متشابهة.

٢ - يجب أن تكون الشركات التى تجرى عليها الدراسة متشابهة بشكل أو بآخر

٣ - يجب أن تكون الوظائف التى تجرى عليها الدراسة هامة ، وثابتة فى مكوناتها .

٤ - تكفى عينة من ١٠ - ٣٠ وظيفة لكى تقدم بيانات كافية .

٥ - يجب أن يكون عدد الشركات الموجود فى الدراسة كافياً ، فلامى قليلة جداً ( وبالتالي لا يمكن الثقة فى البيانات ) ، ولاهى كثيرة جداً ( فتزيد تكاليف الدراسة ) .



٦ - يجب تشجيع الشركات المختارة في الدراسة لتقديم بياناتها ، ويمكن هذا من خلال إعطائها نسخة من نتائج الدراسة لكي تستفيد هي بها .  
وعادة ما يتم جمع المعلومات التالية في دراسة ( أو مسح أو استقصاء )  
الأجور:

- الأجر الأساسي .
  - الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر .
  - العلاوات الدورية .
  - المكافآت والحوافز .
  - أجور الوقت الإضافي .
  - المزايا التي يحصل عليها العاملون .
  - ساعات العمل .
  - فترات الراحة .
  - الاجازات والعطلات .
- وهناك أساليب لجمع المعلومات السابقة من أهمها :
- التليفون .
  - المقابلة الشخصية .
  - قائمة أسئلة ترسل بالبريد .

هذا ويجب أن تفضل الشركات الكبيرة ، والشركات القابضة ، واتحادات المنتجين والوزارات بمثل هذه المسؤولية ، وذلك في سبيل تدعيم سياسات الأجور في الشركات .

ونتم عرض نتائج الدراسة في قوائم أو جداول توضح المعلومات المختلفة الخاصة بالأجور (والسابق الإشارة إليها سلفاً) ، وذلك بالنسبة للشركات المختلفة . ومن

هذه المقارنات المختلفة بين الشركات يمكن التعرف على الأوضاع السائدة في الأجور في الصناعة ، وبالتالي يمكن الاسترشاد بها في رسم وإدارة سياسات الأجور بالشركة .

#### (٦) تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة : *Cost of Living Adjustment*

تميل بعض الشركات الى زيادة الأجور ( من خلال علاوات ، يطلق عليها أحياناً علاوة الفناء ) ، وذلك لأن نفقات المعيشة قد ارتفعت . وعليه تكون من مهمة ادارة الموارد البشرية هي دراسة نفقات المعيشة ( أو التضخم ) ، وذلك من خلال تتبع الاحصاءات المنشورة عن الزيادة في نفقات المعيشة ، لم تحديد النسبة التي تولها مناسبة للشركة ( ٣ ٪ مثلاً ) لزيادة الأجر بها .

وعادة ماتخسب الزيادة في الأجر الشهري ( أو الأسبوعي ) وتضاف على الأجر . وتميل قليل من الشركات الى حساب الزيادة على مستوى ١٢ شهر ، ودفعها مرة واحدة للعاملين ، وذلك لكي تكون زيادة ملموسة . حيث أن الزيادة الشهرية أو الأسبوعية عادة ماتكون ضعيفة ، وربما تقل بعد استقطاع الضرائب ، وفي نهاية الأمر لاتكون محسوسة بواسطة العاملين .

#### (٧) ادارة العلاوات :

هناك تولبع واضافات على الأجر الأساسي ( تسمى عادة علاوات ) . ومن أهم هذه العلاوات مايلي :

- علاوة مقابل الأقدمية في العمل ( يطلق عليها العلاوة السنوية ) .

- علاوة مقابل الكفاءة *Merit Increase* ( وسيتم تناولها في موضوع

الحوافز)

- علاوة اضافية مقابل الزواج .

- علاوة اجتماعية مقابل إعالة أبناء .

- علاوة مقابل الزيادة في نفقات المعيشة ( علاوة الغلاء ) .

ومن سمات العلاوات أنها تحسب سنوياً ، وتصرف شهرياً . لكن لا يتمتع أن يتم حسابها بناءاً على ظهور السبب منها كالزواج والانتجاب .

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تدرس للمتطلبات القانونية في نوعية وطريقة حساب العلاوات في الدولة . كما أن عليها أن تقرر أى من العلاوات الإضافية تود أن تمنحه لعمالها ، وبأى حجم ، وهل شهرياً أم سنوياً ، وهل في مناسبات معينة أم في تواريخ محددة لها علاقة بالسنة المالية للشركة .

#### ( ٨ ) سرية وعلانية الأجور :

ما زالت هناك شركات في العالم تفضل أن تكون سياسات الأجور فيها من الأمور السرية . وهذه الشركات تكون صغيرة الحجم . وهي تعتبر الأجور ، وعلاواته ، وزيادته وحوافزه من الأمور التي لا يجب أن يطلع عليها إلا الشخص نفسه ، ورئيسه المباشر ، ومسؤول الأجور . وهذه الشركات تعتبر انشاء هذه المعلومات من الأمور التي يعاقب عليها .

أما في الشركات كبيرة الحجم والمنظمات الحكومية فغالباً ما تكون العلانية في الأجور هي المتبعة . وإذا أردنا أن نعقد مقارنة بين أيهما أفضل : السرية أم العلانية في الأجور ، فإن نتائج البحوث قد حسمت الأمر لصالح العلانية ، حيث أنها تؤدي إلى مزيد من الرضا . إلا أن ذلك مشروط بأن توفر الشركة معلومات كاملة وواضحة ومفهومة عن الأجور ، وملحقاتها ، وطريقة حسابها .

## (٩) علاقة الأجر بالترقية :

يمكن استخدام زيادات الأجر كوسيلة لكي يشعر العاملون بتقدمهم ونموهم في العمل ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الملاحظات ، وعن طريق الحوافز . كما يمكن استخدام الترقية كوسيلة للتحفيز والمكافأة من خلال زيادة الأجر . وتعني الترقية انتقال من درجة الى درجة أعلى ( أو من مسمى وظيفي أدنى الى مسمى وظيفي أعلى ) . والمثال التالي يعطى صورة للترقية الوظيفية والأجرية ( أنظر شكل ( ٥ - ١٩ ) .

الدرجة	أقصى ميعت تحت الثميرين غ ٤	أقصى ميعت مبتدىء غ ٣	أقصى ميعت ثان غ ٢	أقصى ميعت كول غ ١
الأجر	٤٠٠ - ٥٨٠	٥٥٠	٧٠٠	٨٥٠

\* لاحظ أن غ ٤ هي أقل درجة ، وأن غ ٣ أعلى منها ، ويمكننا .

شكل ( ٥ - ١٩ ) مثال عن علاقة الترقية بالأجر

وشكل ( ٥ - ٢٠ ) يعطى تقسيم تفصيلي لكل درجة حسب المستويات المختلفة للترقية الداخلية في الدرجة الواحدة .

المستوى الدرجة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
غ ٤	٤٠٠	٤٢٠	٤٤٠	٤٦٠	٤٨٠	٥٠٠	٥٢٠	٥٤٠	٥٦٠	٥٨٠
غ ٣	٥٥٠	٥٧٠	٥٩٠	٦١٠	٦٣٠	٦٥٠	٦٧٠	٦٩٠	٧١٠	٧٣٠
غ ٢	٧٠٠	٧٢٠	٧٤٠	٧٦٠	٧٨٠	٨٠٠	٨٢٠	٨٤٠	٨٦٠	٨٨٠
غ ١	٨٥٠	٨٧٠	٨٩٠	٩١٠	٩٣٠	٩٥٠	٩٧٠	٩٩٠	١٠١٠	١٠٣٠

شكل ( ٥ - ٢٠ ) مستويات الترقية داخل الدرجات المختلفة

وإذا كان جدول ( ٥ - ٢٠ ) يعطى مثلاً عن الدرجات وتقسيمها الى مستويات داخلية للترقى فى مجموعة وظيفية معينة هى مجموعة الوظائف التخصصية ، فان كل شركة يكون لديها مجموعات من الوظائف ( تسمى أحياناً عائلات وظيفية أو المجموعات النوعية للوظائف ) مثل :

- مجموعة وظائف الإدارة العليا .

- مجموعة الوظائف التخصصية ( لحاملى المؤهلات العليا )

- مجموعة الوظائف الحرفية ( العمال )

- مجموعة الوظائف المكتبية .

- مجموعة الوظائف المعاونة والخدمية ( مثل السعاه ) .

ولكل مجموعة وظيفية جدول كامل للدرجات ومستويات الترقى وأجورها . وعادة لايسمح بالانتقال من مجموعة نوعية وظيفية الى مجموعة أخرى إلا فى أضيق الحدود ، وعند التأهيل العلمى والعملى للانتقال .

وشكل ( ٥ - ٢١ ) يعطى صورة لجدول الدرجات ، ومستويات الترقى فيها وأجورها .

مستويات الترقية											مستويات الترقية
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		مستويات الترقية
الادارة العليا											
-	-	-	٢٤٠٠	٢٢٠٠	٢٢٠٠	١٨٠٠	١٦٠٠	١٤٠٠	١٠٠٠		٣ع
-	-	-	٢٤٠٠	٢٢٠٠	٢٠٠٠	٢٨٠٠	٢٦٠٠	٢٤٠٠	٢٠٠٠		٢ع
-	-	-	٢٤٠٠	٢٢٠٠	٢٠٠٠	٢٨٠٠	٢٦٠٠	٢٤٠٠	٢٠٠٠		١ع
الوظائف الفنية											
٥٨٠	٥٦٠	٥٤٠	٥٢٠	٥٠٠	٤٨٠	٤٦٠	٤٤٠	٤٢٠	٤٠٠		٤ع
٧٣٠	٧١٠	٦٩٠	٦٧٠	٦٥٠	٦٣٠	٦١٠	٥٩٠	٥٧٠	٥٥٠		٣ع
٨٨٠	٨٦٠	٨٤٠	٨٢٠	٨٠٠	٧٨٠	٧٦٠	٧٤٠	٧٢٠	٧٠٠		٢ع
١٠٣٠	١٠١٠	٩٩٠	٩٧٠	٩٥٠	٩٣٠	٩١٠	٨٩٠	٨٧٠	٨٥٠		١ع
الوظائف الحرفية											
٢٤٠	٢٢٠	٢٠٠	٢٨٠	٢٦٠	٢٤٠	٢٢٠	٢٠٠	١٨٠	١٦٠		٦ع
٤٤٠	٤٢٠	٤٠٠	٣٨٠	٣٦٠	٣٤٠	٣٢٠	٣٠٠	٢٨٠	٢٦٠		٥ع
٥٤٠	٥٢٠	٥٠٠	٤٨٠	٤٦٠	٤٤٠	٤٢٠	٤٠٠	٣٨٠	٣٦٠		٤ع
٦٤٠	٦٢٠	٦٠٠	٥٨٠	٥٦٠	٥٤٠	٥٢٠	٥٠٠	٤٨٠	٤٦٠		٣ع
٧٤٠	٧٢٠	٧٠٠	٦٨٠	٦٦٠	٦٤٠	٦٢٠	٦٠٠	٥٨٠	٥٦٠		٢ع
٨٤٠	٨٢٠	٨٠٠	٧٨٠	٧٦٠	٧٤٠	٧٢٠	٧٠٠	٦٨٠	٦٦٠		١ع
الوظائف المكتبية											
٢٨٥	٢٧٠	٢٥٥	٢٤٠	٢٢٥	٢١٠	١٩٥	١٨٠	١٦٥	١٥٠		٥د
٣٦٠	٣٤٥	٣٣٠	٣١٥	٣٠٠	٢٨٥	٢٧٠	٢٥٥	٢٤٠	٢٢٥		٤د
٤٣٥	٤٢٠	٤٠٥	٣٩٠	٣٧٥	٣٦٠	٣٤٥	٣٣٠	٣١٥	٣٠٠		٣د
٥٠٥	٤٩٥	٤٨٠	٤٦٥	٤٥٠	٤٣٥	٤٢٠	٤٠٥	٣٩٠	٣٧٥		٢د
٥٨٠	٥٦٥	٥٥٠	٥٣٥	٥٢٠	٥٠٥	٤٩٥	٤٨٠	٤٦٥	٤٥٠		١د
الوظائف المادية											
١٩٠	١٨٠	١٧٠	١٦٠	١٥٠	١٤٠	١٣٠	١٢٠	١١٠	١٠٠		٤م
٢٤٠	٢٣٠	٢٢٠	٢١٠	٢٠٠	١٩٠	١٨٠	١٧٠	١٦٠	١٥٠		٣م
٢٩٠	٢٨٠	٢٧٠	٢٦٠	٢٥٠	٢٤٠	٢٣٠	٢٢٠	٢١٠	٢٠٠		٢م
٣٤٠	٣٣٠	٣٢٠	٣١٠	٣٠٠	٢٩٠	٢٨٠	٢٧٠	٢٦٠	٢٥٠		١م

شكل ( ٥ - ٢١ ) جدول الدرجات ومستويات الترقية والأجور في إحدى الشركات

هذا ولقد لوحظ في بعض الشركات وجود إقتران بين الترقية في الدرجة والترقية في الهيكل التنظيمي ، وهو أمر يجب رفضه تماماً لأنه ليس هناك علاقة بين ترقية الفرد في درجة معينة وانتقاله ( أو ترقية ) لأعلى عبر المستويات التنظيمية. فالترقية الى منصب تنظيمي أعلى يحتاج توافر خصائص معينة في شاغل الوظيفة ، ان توافرت اصبح الفرد مستعداً للترقية من منصب تنظيمي الى منصب تنظيمي أعلى ( أى عبر المستويات التنظيمية مثل القسم والأدارة والأدارة العامة ) . أما إذا كان الفرد لا تتوفر فيه صفات المنصب التنظيمي الأعلى ، فانه مازال يصلح للترقية الداخلية في الدرجات ( كمثال من خ ١/٤ إلى خ ٢/٤ وإلى خ ٣/٤ وهكذا )

فالكفاءة في أداء العمل الحالي يجب أن تكافأ بزيادة في الأجر ( أى الترقية من مستوى إلى آخر داخل الدرجة الواحدة ) ، ولكنها لا ترشح الفرد للانتقال الى وظيفة أخرى تحتاج الى مواصفات معينة لشغلها ، وربما لا تتوفر في هذا الفرد . وبالتالي فإن ترقية التنظيمية من منصب لآخر عبر المستويات التنظيمية تقود الفرد الى هلاكه وإلى هلاك الشركة ، وذلك حيث لا تتوفر فيه مواصفات شغل الوظيفة الأعلى تنظيمياً .

وعلى هذا ، فان الفصل ضروري بين الترقية في الأجر والترقية في المستوى التنظيمي . فالترقية في الأجر تحدث كنتيجة للكفاءة أو الأقدمية (وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة الواحدة ، أو من درجة لأخرى ) . أما الترقية في المستوى التنظيمي ( مثل من رئيس قسم إلى مدير ادارة ) فيجب أن تحدث فقط حينما تتوفر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذى يشغل مستوى تنظيمي أدنى .

## العائد والتكلفة من نظام الأجور

- تتمثل تكلفة نظام الأجور في المنظمة من البنود التالية :
  - ميزانية الأجور ذاتها ، وهي تشمل أجور ، ومربيات ، وعلاوات ، وبدلات ، وأجور ساعات إضافية وغيرها .
  - تكلفة أجور للمستولين في الموارد البشرية عن الأجور والمربيات .
  - تكلفة دراسات ومسوح الأجور .
  - تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب الأجور وتحليلاتها .
  - تكلفة إدارة نظام الأجور ، أى تكلفة الطول الخاصة بالمشاكل الجارية لنظام الأجور .
  - تكلفة الاحتفاظ بسجلات ، واعداد تقارير تطلبها الدولة عن الاجور .
- لما العائد فلا بد أن يكون متمثلاً في زيادة مباشرة للإنتاجية والاداء ، وارتفاع في الرضا والروح المعنوية . ومالم يكن هناك لربط قوى بين الأجور وبين هذه المؤشرات فإن ذلك يشير الى خلل كبير في سياسات الأجور .
- وفيما يلي بعض المؤشرات والنسب الكمية التى قد تساعد على حساب العائد والتكلفة من نظام الأجور :

متوسط أجر العامل = اجمالى الأجور ÷ متوسط عدد العاملين

متوسط اجر اليوم = اجمالى الأجور ÷ عدد أيام العمل

متوسط اجر الساعة = اجمالى الأجور ÷ اجمالى عدد ساعات العمل

نسبة اجور المشرفين = أجور المشرفين ÷ اجمالى الأجور



ويمكن للمدير الموارد البشرية أن يطور ويعدل في هذه المؤشرات والنسب لكي تناسب منظمته ، وأن يقارن عبر السنوات ، وبين الإدارات مدى التطور في هذه المؤشرات والنسب.

## مواش ومراجع الفصل

- (1) George Milkovich and Jerry M. Newman, **Compensation**, Homewood, Ill.: Irwin, 1990.
- (2) Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel**, Contemporary Perspectives and Applications. 4 th. ed., St. Paul, Minn.: West Publishing co. 1986.
- (3) Herbert G. Heneman, III, Donald P. Schwab, Jerald P. Fossum and Lee. D. yer, **Personnel Human Resources Management**, 4 th. ed., Homewood, Ill. : Irwin, 1993.
- (4) David W. Belcher, **Compensation Administration**. 4 th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, 1986.
- Randal S. Shuller, **Effective Personnel Management**, 3 rd, ed., St Paul, Minn., West Publishing co., 1987.

أنظر أيضاً المراجع العربية التالية :

- عادل حسن ، إدارة الأفراد ، الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٦ .
- على السلى ، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨١ .
- محمد محمد ابراهيم ، إدارة الأفراد وأسس ترشيد استخدام الموارد البشرية ، بدون مكان نشر ١٩٨٤ .
- حنفى سليمان ، الأفراد ، القاهرة : دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٠ .
- (5) Edward E. Lawler, III, **Strategic Pay**, San Francisco : Jossey Bass, 1990 , David W. Belcher, Loc. cit.
- (6) George Milkovich and John Boudreaux, **Human Resources Management**, 6 th. ed., Homewood, Ill . 1993 ,David W. Belcher. Loc. cit.
- (7) George Milkovich and Jerry M. Newman, Loc. cit , David W. Belcher, Loc. cit .

# الحوافز والمزايا والخدمات



الوظيفة ( العمل )	الفرد
  	<p>الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :</p>
	<div data-bbox="443 332 645 582"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتصميم العمل</li> <li>- تخطيط الموارد البشرية</li> <li>- الاختيار والتعيين</li> <li>- تصميم هيكل الأجور</li> </ul> </div> <div data-bbox="324 596 645 711"> <p>- تصميم أنظمة الحوافز - المنزاييا والخدمات</p> </div> <div data-bbox="448 725 645 903"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الأداء</li> <li>- التدريب</li> <li>- تخطيط المسار الوظيفي</li> </ul> </div>



## الهدف من الفصل :

١ - التعرف على ماهية وأهمية كل من الحوافز ، ومزايا وخدمات العاملين .

٢ - بناء المعرفة والمهارة فى كيفية تصميم أنظمة الحوافز وأنظمة مزايا وخدمات العاملين ، وشروط الأنظمة الجيدة لها.

٣ - التعرف على بعض الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية فيما يخص أنظمة الحوافز ، وأنظمة المزايا والخدمات .

# خبر الكريم

## في الحوافز والمزايا والخدمات

بسم الله الرحمن الرحيم

« أولئك يؤتون أجرهم مرتين بما صبروا »

القصص ٥٤

« من آمن وعمل صالحاً فاولئك لهم جزاء الضعف بما عملوا »

سبا ٣٧

---

قال رسول الله ﷺ

« الممرى جائزة »

أى أن المزايا العينية يجزى منحها للماملين

ستى قالت

« أحيينى النهاردة وموتنى بكره »

« إن أطعمت إشيح .. وإن ضربت إوجع »

« القرش الأبيض ينفع فى اليرم الأسود »

« تراعينى قراط أراعيك قراطين »

« اللى يتعب كثير يلاقى كثير »

## الفصل السادس

# الحوافز والمزايا والخدمات

### مقدمة

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذى يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التى يشغلها ، فإن الحافز هو العائد الذى يحصل عليه كنتيجة للتميز فى الأداء ، أما المزايا فهى العائد الذى يحصل عليه باعتباره عضواً فى المنظمة التى يعمل بها <sup>(١)</sup> .

وكماترى ، عزيزى القارئ ، أن لكل من هذه الأجزاء معنى مختلفاً ، ودوراً هاماً فى المنظمة . هذا وسيقوم الفصل الذى بين يديك باستعراض المبادئ العلمية والعملية لموضوع الحوافز والمزايا . لى أن هذا الفصل سيتقسم إلى جزئين : سيتناول الجزء الأول منه موضوع الحوافز ، فيتعرض لأنواعها ، ومبادئ إدارتها ، وتصميم أنظمتها . أما الجزء الثانى فيتناول موضوع المزايا والخدمات ، ويتعرض فيه لأنواعها ، ومبادئ إدارتها ، وتصميم أنظمتها .

### دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى الحوافز والمزايا والخدمات

يلعب كل من مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى المنظمة أدوار مختلفة بالنسبة لكل من نظام الحوافز ونظام المزايا والخدمات ، ولو نظرت إلى شكل (٦ - ١) ستجد أن مدير إدارة الموارد البشرية والأفراد يلعب الدور الأساسى والأهم فى كل من تصميم تلك الأنظمة ، وحساب المستحقات منها للعاملين ، وإدارتها ، والتنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لهذه الأنظمة <sup>(٢)</sup> .

أما المديرين التنفيذيين ، فإن مهمتهم هى المساعدة فى تصميم هذه الأنظمة ، والمساعدة فى الحفاظ عليها ، والرد على استفسارات العاملين بشأنها .

مدير الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
١ - تصميم أنظمة الحوافز ، ومزايا وخدمات العاملين .	١ - المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .
٢ - حساب مستحقات العاملين من الحوافز والمزايا والخدمات .	٢ - الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز والمزايا والخدمات .
٣ - مساعدة العاملين في تقديم المزايا والخدمات إليهم .	٣ - تخميس العاملين للحصول على مزيد من الحوافز .
٤ - الرد على تساؤلات العاملين فيما يخص الحوافز والمزايا والخدمات .	٤ - للمساعدة في الرد على بعض التساؤلات في الحوافز والمزايا والخدمات .
٥ - التنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .	٥ - التعاون مع إدارة الأفراد بمدها بالمعلومات اللازمة لإدارة أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .

شكل ( ٦ - ١ ) دور مدير الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون في الحوافز والمزايا والخدمات .

## الحوافز

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز . ويفترض هذا التعريف أن الأجر ( أو المربح ) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ، وبالتيبة قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، وطبيعة الوظيفة ، وقيمة المنصب . كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء ، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي ، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تمويض إضافي يزيد عن الأجر .

ولا يجب النظر إطلاقاً إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملًا للأجور والمربحات . وللأسف قد يرى البعض ، في الدول النامية ، أنها تلعب هذا الدور . وعليك أن



تلاحظ أنه لو انقلبت إلى هذا الدور ، فاتها تصبح نوعاً من التكافل الإجتماعى ،  
وتعويض عن انخفاض الأجر ، وتفقد فى هذا الوقت دورها الحافزى .

### الحوافز .... لماذا ؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها :

- ١ - زيادة نواتج العمل فى شكل كميات إنتاج ، وجودة إنتاج ، ومبيعات ،  
وأرباح .
- ٢ - تخفيض الفاقد فى العمل ، ومن أمثله تخفيض التكاليف ، وتخفيض  
وكميات الخامات ، وتخفيض الفاقد فى الموارد البشرية ، وأى موارد  
أخرى .
- ٣ - إشباع احتياجات العاملين ، بشتى أنواعها ، وعلى الأخص مايمس  
التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- ٤ - إشعار العاملين بروح المداقة داخل المنظمة .
- ٥ - جذب العاملين إلى المنظمة ، ورفع روح الولاء والانتماء .
- ٦ - تنمية روح التعاون بين العاملين ، وتنمية روح الفريق والتضامن .
- ٧ - تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .

### على أى أساس تمنح الحوافز ؟

إن أهم أساس ( أو معيار ) ، على الإطلاق ، لمنح الحوافز هو التميز فى الأداء .  
ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهد ، والأقامة . وفيما يلى عرض  
لهذه الأسس ( أو المعايير ) ( ٣ ) .

( ١ ) الأداء *Performance* . يعتبر التميز فى الأداء المعيار الأساسى ، وربما  
الأوحد لدى البعض ، وفى بعض الحالات . وهو يعنى مايزيد عن المعدل النمطى  
للأداء . سواء كان ذلك فى الكمية ، أو الجودة ، أو وفر فى وقت العمل ، أو وفر  
فى التكاليف ، أو وفر فى أى مورد آخر . ويعتبر الأداء فوق العادى ( أو التميز فى  
الأداء ) أو النتائج النهائية للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

(٢) **المجهود Effort** . يصعب أحياناً قياس ناتج العمل ، وذلك لأنه غير ملموس وواضح ، كما فى أداء وظائف الخدمات ، والأعمال الحكومية ، أو لأن الناتج شىء إحتمالى الحدوث ، مثل الفوز بعرض فى إحدى المناقصات أو للمسابقات . وبالتالى فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة . أو قد يمكن الأخذ فى الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب ، أو الوسيلة التى استخدمها الفرد لكى يصل إلى الناتج والأداء . ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائى ) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته فى كثير من الأحيان .

(٣) **الأقدمية Seniority** . ويقصد بها طول الفترة التى قضاهها الفرد فى العمل ، وهى تشير إلى حد ما إلى الولاء والإلتزام ، والذى يجب مكافأته بشكل ما . وهى تأتى فى شكل علاوات فى الغالب ، لمكافأة الأقدمية ، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية فى الحكومة بشكل أكبر من المعمل الخاص .

(٤) **المهارة Skills** . بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى ، أو رخص ، أو براءات ، أو إجازات ، أو دورات تدريبية . وكما تلاحظ فإن نصيب هذا للمعيار الأخير محدود جداً ، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل فى حساب حوافز العاملين .

وأخيراً ، لا يتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هى الأداء .

### ماهى أنواع نظم الحوافز ؟

على أى منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز ، وذلك لكى يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم للتمييز . وهناك العديد من أنواع الحوافز ، والمستخدمة فى شتى منظمات الأعمال . كما أن هناك طرقاً عديدة لتصنيف هذه الحوافز . والتصنيف الذى يتمشى مع الكتاب الحالى يرى أنه يمكن التفريق بين الحوافز كالآتى :

□ حوافز على مستوى الفرد .

□ حوافز على مستوى جماعة العمل .

□ حوافز على مستوى المنظمة ككل .

كما يمكن تقسيم الحوافز على الأسس التالية :

□ حوافز على مستوى العمال .

□ حوافز على مستوى التخصصيين والإداريين .

وبمزاوجة هذين التصنيفين يمكن التوصل إلى شكل ( ٦ - ٢ ) . والذي

سيُلبه شرح لأنواع الحوافز المختلفة .

على مستوى العمال	على مستوى التخصصيين والإداريين	
١ - حوافز بالقطعة	١ - المعملة	على مستوى
٢ - حوافز بالوقت	٢ - الملاوة	الفرد
التمطى	٣ - المكافأة	
	نفس الطرق	على مستوى
		جماعة العمل
	١ - المشاركة فى الأرباح	على مستوى
	٢ - خطط الاقتراحات	المنظمة ككل
	٣ - ملكية الأسهم	

شكل ( ٦ - ٢ ) تصنيف أنواع الحوافز

## حوافز العمال

يتميز أداء العمال بسهولة القياس . وبالتالي فإن حساب حوافزهم يتميز بأنه واضح . وأهم العمال الذين يسهل حساب الحوافز لهم ، أو قياس انتاجهم هم العمال في الورش والمصانع والورديات . وأنسب أنظمة الحوافز التي تقدم لهم هي أنظمة الحوافز بالقطعة أو الحوافز بالوقت المعياري ( أو النمطي ) .

### (١) الحوافز بالقطعة Piece - rate

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً . وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج ، أو القطع المنتجة . ومن أمثلتها مايلي :

- ١ - الحصول على ١٠ قروش عن كل كيلومتر يسوقها سائق سيارة النقل .
  - ٢ - الحصول على  $\frac{1}{4}$  جنيه عن كل متر مربع من الرمال يقوم العامل بتعبئتها في العربة .
  - ٣ - الحصول على ٢ جنيه عن تطريز كل فستان .
  - ٤ - الحصول على ٢٠ قرش عن تجهيز وتصدير خطاب للعملاء .
  - ٥ - الحصول على ١ جنيه عن تصنيع كل كرسي .
  - ٦ - الحصول على ٥ قروش عن نسج كل متر قماش .
- ويفضل عند تطبيق مثل هذه الطريقة وجود أجر ثابت ( يومي أو شهري ) . ففي الحالة الأولى إذا كان الأجر الثابت للسائق هو ٤٠٠ جنيه شهرياً ، وأنه قطع مسافة ٣٠٠٠ كيلومتر خلال الشهر ، فإن مقدار الحافز الذي يتحصل عليه هذا السائق يساوي (  $٣٠٠٠ \times ١٠$  قروش ) ، أي يساوي ٣٠٠ جنيه ، ويبلغ إجمالي ما يحصل عليه من أجر وحافز ما ٧٠٠ جنيه .

وفى كثير من الأحيان ما يتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد أدنى من العمل ( يسمى بالإنتاج النمطى أو بالإنتاج المعيارى ) ، ويجب أن يؤدى العامل قبل أن يستحق للحوافز . أى أن ما يزيد عن الإنتاج النمطى أو للمعيارى يستحق المكافأة (٤) .

وكمثال ، إذا كان أجر عامل النسيج ١٥ جنيه يومياً ، وكان الإنتاج النمطى أو للمعيارى الواجب أن يقوم به هو ٣٠٠ متر نسيج يومياً . وكان حافز المتر الواحد هو ٥ قروش ، واستطاع العامل أن ينتج ٥٠٠ متر خلال هذا اليوم ، فإنه يستحق الحافز على ٢٠٠ متر . بحسب الحافز على أنه ١٠ جنيه ( أى ٢٠٠ × ٥ قروش) . وبالتالي يحصل على أجر وحافز معا ٢٥ جنيه فى اليوم .

وتحدد قوانين العمالة فى الدول المختلفة مقدار الحرية المتروكة لرب العمل ( أو أصحاب الأعمال ) فى تحديد الحد الأدنى للأجر . وعادة ما يكون هناك تدخل لتحديد الحد الأدنى لأجر الساعة ، أو الحد الأدنى لأجر ثابت ( مرتب ) خلال الشهر مثلاً . وذلك ضمناً لأن تكون حوافز القطعة أمر يزيد عن الحد الأدنى للأجر .

ويرى القارىء ، أن طريقة الحوافز بالقطعة سهلة الفهم والحساب معاً . كما أن عوائد الفرد ترتبط بشكل مباشر بمقدار انتاجه وسلوكه . وعادة يكتب لهذه الطريقة النجاح . وذلك إذا كانت جيدة التصميم وعادلة .

وأهم عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطى ( أو المعيارى ) ، أو محاولة من العمل لتخفيضه أو ممارسته إذا كان عالياً عليهم . كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل .

## (٢) حوافز الوقت

فى هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج فى وقت محدد ( نمطى أو معيارى ) وكافاً على مقدار الوفر فى هذا الوقت ، أو يكافاً على استغلال نفس الوقت فى إنتاج أكثر .

لنفرض أن العامل يقوم بالإنتاج خلال وقت نمطى هو ٧ ساعات فى اليوم ، ومفروض عليه أن ينتج ١٥٠ وحدة ( كإنتاج نمطى أو معيارى ) فى اليوم . ثم لنفرض أن العامل استطاع إنتاج ٢٠٠ وحدة فى اليوم ، أى بزيادة ٥٠ وحدة خلال الوقت المحدد . والقيام بنسب الزيادة فى الإنتاج إلى الإنتاج النمطى أو المعيارى ، أى نسب ٥٠ وحدة إلى ١٥٠ وحدة ، يتبين أنها الثلث ، أى أن التميز فى الأداء يعنى استغلال الوقت المعيارى للإنتاج بكفاءة عالية . ويتحدد مقدار الحافز بأنه  $\frac{1}{3}$  الأجر اليومى . فإذا كان الأجر اليومى هو ١٢ جنيه ، فإن العامل يحصل على ٤ جنيه كاملة كحافز عن استخدامه للوقت بصورة جيدة ، وبالتالى يكون اجمالى الأجر والحافز معاً هو ١٦ جنيه فى اليوم .

ويمكن أيضاً أن يعتمد الحافز على الوقت ، وذلك بحساب زمن الإنتاج النمطى أو المعيارى ، ثم يتحدد الأجر والحافز بناء على وجود أجر فى الساعة ، ونسبة متفق كحافز ، وإنتاج معيارى خلال يوم العمل<sup>(٥)</sup> .

ونعرض فيما يلى مثالاً لهذا الأسلوب الأخير :

— أجر الساعة هو ٢ جنيه .

— الزمن المعيارى أو النمطى لإنتاج الوحدة  $\frac{1}{4}$  ساعة ( لدهان ترابيزة ) .

— عدد ساعات العمل ٧ ساعات فى اليوم ( أى أن الإنتاج النمطى فى اليوم

١٤ ترابيزة .

— نسبة الحافز ٢٥٪ من الأجر اليومى ، وتطلى عند تحقيق الإنتاج النمطى .

واليك جزء من جدول يحسب ، وربما يوزع على العاملين لتحديد حجم الأجر والحافز اليومى .

عدد الوحدات المنتجة في اليوم	الزمن للمهاري للوحدة	الزمن للمهاري للإنتاج	أجر الساعة	أجر اليوم	نسبة المحفز ١٢٥	مقدار المحفز اليومي	الأجر والمحفز معاً
١٢	٠.٦	٦	٢	١٢	-	-	١٢
١٣	٠.٦	٦.٥	٢	١٣	-	-	١٣
١٤	٠.٦	٧	٢	١٤	١٢٥	٣.٥٠	١٧.٥
١٥	٠.٦	٧.٥	٢	١٥	١٢٥	٣.٧٥	١٨.٧٥
١٦	٠.٦	٨	٢	١٦	١٢٥	٤.٠٠	٢٠
١٧	٠.٦	٨.٥	٢	١٧	١٢٥	٤.٢٥	٢١.٢٥
١٨	٠.٦	٩	٢	١٨	١٢٥	٤.٥٠	٢٢.٥٠

شكل (٦-٣) مثال لطريقة حساب المحفز على أساس الوقت

وربما تلاحظ أن حوافز الوقت يمكن أن تكون سهلة الفهم ، ويمكن حسابها بطرق موضوعية ، إلا أن عمليات القياس ، وحفظ المعلومات حول الوقت والإنتاج هي عمليات مرهقة ومكلفة .

### حوافز التخصصيين والإداريين

تختلف حوافز التخصصيين والإداريين عن حوافز العمال ، وذلك في أن النوع الأول يعتمد على أداء يصعب قياسه كمياً ، بينما يسهل هذا القياس في النوع الثاني . ولدينا عدة أنواع من حوافز التخصصيين والإداريين منها المعمولة ، وعلاوة الكفاية ، وحوافز للمديرين والأعمال المكتبية <sup>(١)</sup> .

## (١) العمولة Commission

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلين (على الأخص محصلي الديون) حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها ، أو حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها . ويمتد الأمر أحياناً إلى بعض المناصب الإدارية ، حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدها مع الشركات الأخرى . وإن كان هناك تساؤل أخلاقي حول هذه العمولات الأخيرة .

ويفضل غالباً أن يحصل البائع أو التخصصى على مرتب ثابت بجوار العمولة . واستخدام مرتب ثابت بجوار العمولة يعطى أرضية آمنة لمواجهة أعباء المعيشة ، بالرغم من أن هذا الجزء لا يرتبط بمجهودهم البيعى أو الوظيفى التخصصى .

هذا ولقد جرت العادة فى وظائف البيع على اتباع أسلوب العمولة ، كجزء من الموائد المالية لشاغلى هذه الوظائف . وأصبح من غير المقبول أن تكون هناك وظائف بيعية بدون عمولة . وإذا رُئيت وظائف بيعية بدون عمولة ، فعلينا أن نتوقع فشل هذه الوظائف ومنظمتها .

هذا ولا يتوقف تحفيز رجال البيع والمحصلين على العمولات فقط ، حيث يمكن استخدام أساليب أخرى مثل المكافآت ، وذلك عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادى فى تسويق وبيع سلع وراكدة ، أو فى القيام بتدريب بالتميز جدد ، أو فى القيام بحملات ترويجية جديدة ، أو فتح أسواق جديدة ، أو القيام برحلات بيعية طويلة ومرهقة .

## (٢) العلاوة Merit Increase

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ، من أهمها :

١ - علاوة الكفاءة .

٢ - علاوة الأقدمية .

٣ - العلاوة الإستثنائية .



والأولى ، أى علاوة الكفاءة ، هى عبارة عن زيادة فى الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد فى عمله ، وهى تمنح بعد فترة عام تقريباً ، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية . أما علاوة الأقدمية ، فهى تمريض كامل عن عضوية الفرد فى المنظمة ، وتميزاً عن إخلاصه لمدة عام . والعلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز ( وربما خارق ) يستلزم التمريض الاستثنائى . وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمى ، أى أنه حين يحصل عليها الفرد ، تصبح حقاً مكتسباً له ، وتضاف إلى الأمد على عوائد المستقبل .

وبالرغم أن العلاوات ( على الأخص علاوة الكفاءة ) يمكن منحها لعمال الإنتاج والباقيين ، والتخصصيين ، والإداريين ، والكتائبيين ، إلا أنها أكثر قرباً فى الاستخدام إلى الأعمال الإدارية والكتائية والتخصصية .

إن استخدام نظام العلاوات ( على الأخص علاوة الكفاءة ) يفترض أن قياس كفاءة الأداء يتم بصورة صادقة وسليمة . وعادة ما يعتمد نظام علاوة الكفاءة على عملية تقييم الأداء ( أو تقارير الكفاءة ) ، وفى هذه الحالة يصعب التصديق بأن العلاوة سيكون لها أثر حافز ، وذلك يرجع إلى عيب أساسى فى عملية تقييم الأداء فى كثير من المنظمات ، وهذا العيب هو ميل المشرفين والرؤساء إلى إعطاء مرؤوسيه تقييمات عالية ، وبالتالي ينقلب الأمر من الشكل الحافز إلى أنه نوع من التكافل الاجتماعى .

وهناك عيب آخر فى تقييم الأداء ( الذى يؤدى إلى علاوة الكفاءة ) ، وهو ميل المنظمات إلى إعطاء العاملين ، الذين يرقى أدائهم إلى مستوى الحصول على علاوة الكفاءة ، نفس قيمة العلاوة ، دون تمييز بينهم فى العلاوة بالرغم من وجود اختلاف بين مستويات أدائهم . ولهذا السبب تلجأ بعض المنظمات إلى تخفيض أكثر من مستوى واحد للعلاوات ، بحيث تمنح مع اختلاف الأداء ، وقيمة الوظيفة ، ونوعها .

### (٣) المكافأة Bonus

تقدم كثير من المنظمات مكافأة لكبار التخصيصيين أو الفئات الإدارية ، وذلك بناءً على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها . ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة ، أو بحميات الإنتاج أو المبيعات .

وليس هناك نسبة مثالية لما يمكن استقطاعه من أرباح ( أو نتائج ) المنظمة ، وإنما يتوقف ذلك على ظروفها ، وعلى العموم هي تتراوح بين ٥ Z وبين ٢٥ Z من نتائج المنظمة . ويتم استقطاع هذه النسبة بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح .

وتدخل المستوى الإدارى فى تحديد حجم المكافأة ( والتي يطلق عليها أحياناً اسم المكافأة السنوية ) . فالمدير الذى يرتفع مستواه الإدارى يحصل على نسبة أكبر من المدير ذوى المستوى الإدارى الأقل . كما تدخل مستوى أداء المدير فى تحديد ما يحصل عليه من مكافأة ( هذا بافتراض أنه يمكن قياس الأداء الإدارى . ويتابع هذين المعيارين معاً يمكن التوصل إلى جدول يقوم بتحديد نسبة المكافأة من الربح السنوى . وشكل ( ٦ - ٤ ) يوضح ذلك .

مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	
٢٠٠ Z	١٥٠ Z	١٠٠ Z	أداء ممتاز
١٥٠ Z	١٠٠ Z	٥٠ Z	أداء جيد
١٠٠ Z	٥٠ Z	٢٥ Z	أداء متوسط

شكل ( ٦ - ٤ ) مثال لتحديد نسب المكافأة

فإذا بلغ للربح السنوى لمدير عام التسويق فى إحدى الشركات ١٦ ألف جنيه وكان أدائه ممتاز فإنه يحصل على مكافأة فى نهاية السنة مقدارها ٣٢ ألف جنيه ، أو

أنه يحصل على ٢٠٠ نقطة من ميزانية المكافآت ، وذلك بعد استقطاعها من الأرباح.

وفى بعض الأحيان ترك الحرية لكل إدارة فى توزيع المبلغ الإجمالى المستحق لها كمكافأة ، وذلك على مديري الإدارة . ويقوم عادة مدير الإدارة بتوزيع المبلغ وفق مؤشرات قد يتفق على بعضها ، وتترك بعض المؤشرات وفقاً لتقدير وحرية مدير الإدارة القائم بعملية التوزيع .

### حوافز جماعات العمل

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل ، ويتم فيها كل المجموعة (أى الوحدة أو القسم أو الإدارة أو الفرع ) مبلغ واحد ، ويقسم على أعضاء الجماعة بالتساوى (تقريباً) أى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناءً على إنتاجية الجماعة ككل . ويلاحظ أن إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت والمشار إليهما عالياً ، أو على أى أساس آخر تراه المنظمة <sup>(٣)</sup> .

ففى إحدى شركات الملابس رأيت الشركة منح حافز لكل مجموعة عمل تقوم بإنتاج نوع أو تصميم مختلف من الملابس . وكانت تحسب الحافز على أساس وضع كمية إنتاج معيارية فى الأسبوع ( ٥٠٠ فستان أسبوعياً مثلاً ) . ومايزيد عن هذه الكمية يستحق حافزاً إضافياً ( ٢ جنيه لكل فستان ) . إلا أن الشركة رأيت أن تربط منح الحافز بعنصر آخر ، وهو عدم غياب أى فرد داخل المجموعة لأى سبب ، وذلك لأن الشركة كانت تعاني بالفعل من ارتفاع معدل الغياب بين العاملات . ولقد أدى تطبيق النظام إلى ارتفاع فى الأجر الحافز لكل العاملات ، وإلى انتظام عالى يتهن .

وهناك العديد من الأسباب التى تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية . وأهم هذه الأسباب هى صعوبة قياس أداء العامل منفرداً ، وذلك لأن عمله هو جزء من عمل المجموعة ، أو لأن إنتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه

فى جماعة العمل أو لأن الأعمال متشابهة مع بعضها ، ويصعب فصل العمل الفردى منها ، أو لأن اعتمادية الأعمال على بعضها ( أو وحدات العمل ) عالية جداً .

ويشجع نظام الحوافز الجماعية من التعاون بين أفراد الجماعة ، كما يشجع هذا النظام من فرض ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوى الإنتاجية المنخفضة ، أو الأفراد ذوى الاتجاهات السلبية ، بحيث يستقيم الأمر فى عملية الإنتاج .

وتتميز إنتاجية الجماعة فى ظل نظام الحوافز الجماعية بالثبات النسبى ، وبالتالى فإن حجم الحوافز نفسها تتميز بالثبات النسبى ، وعدم تغيرها الطفرى ، وذلك بالمقارنة بالإنتاجية والحوافز الفردية .

كما تشجع الحوافز الجماعية الأفراد ذوى المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم ، وتزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

ويشترط عند تطبيق هذا النظام أن تكون الجماعة صغيرة الحجم ، ومن حوالى ٥ إلى ٧ أفراد فى المتوسط . كما يشترط أن يكون عمل هؤلاء الأفراد اعتمادياً على بعضهم البعض ، وبحيث يشكلون جماعة واضحة المعالم ، وذات إنتاج يمكن تمييزه عن إنتاج الجماعات الأخرى .

ويعانى هذا النظام من عيوب أساسية ، أهمها أن حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداء أو مجهود قام به منفرداً ، وإنما ترتبط بمجهودات كل أفراد الجماعة . وحينما يترك الفرد عدم وجود ارتباط بين أداء مجهوده من ناحية وحوافزه من ناحية أخرى يقل تأثير وكفاءة هذا النظام . وقد يصل أحياناً الأمر إلى أن الفرد قد يشعر أن مايقوم بإنشائه يهدمه الآخرون فى الجماعة . وعليه يجب الحذر فى استخدام الحوافز الجماعية ، وأن يكون هذا الاستخدام فى ظل الاشتراطات السابق الإشارة إليها .

## الحوافز على مستوى المنظمة ككل

وهى عبارة عن خطط حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة ، وذلك بناءً على الأداء والكفاءة الكلية لها . وهناك ثلاثة أنواع منها وهى : المشاركة فى الأرباح ، وخطط الاقتراحات ( أو تخفيض التكلفة ) ، وملكية أسهم الشركة (٨) .

### (١) المشاركة فى الأرباح Profit Sharing

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين فى المنظمة . وهى عبارة عن استقطاع نسبة ( ولكن ١٠٪ ) من أرباح الشركة ، ثم توزيعها على العاملين . ويتم التوزيع حسب المربح ، أو الدرجة ، أو المستوى الإدارى ، أو كفاءة الأداء ، أو أكثر من أساس واحد . ويتم التوزيع نقداً ، مرة واحدة ، أو تقسيمها على عدة مرات فى السنة .

ويستمد هذا النظام أصوله من الأفكار الاشتراكية ، إلا أن له شعبية ونمو مستمر فى البلاد الرأسمالية ، وحتى فى الأعمال الخاصة والصغيرة الحجم .

ويجب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد منفرداً وبين الأداء الكلى ( والأرباح ) الخاصة بالمنظمة . فلا معنى أن المنظمة قد ربحت كثيراً أن كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له . وما يزيد الأمر سوءاً أن كثيراً من نظم المشاركة فى الأرباح يساوى بين العاملين (فى المستوى التنظيمى الواحد) فى حجم الأرباح التى يحصلون عليها ، وذلك بالرغم من اختلاف كفاءة أدائهم . أما مزاي هذا النظام فهو ينمى مشاعر الإلتواء والعضوية للمنظمة ، ويرفع الحماس لأهدافها ، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة .

### (٢) خطط الاقتراحات Suggestion Plans

ويطلق عليها أيضاً خطط توفير التكاليف . والسبب فى ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج .

وأن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساساً لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات .

وترى ، إذن ، أن عوائد أو حوافز الأفراد مربوطة بسعى هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك من خلال بحثهم عن المشاكل المختلفة في أساليب العمل ، وطرق الأداء ، والإجراءات ، والموارد ، والزمن ، والتي قد تعطل العمل وتقل كفاءة أدائه ، ثم البحث عن حلول لهذه المشاكل .

ويحتاج هذا النظام إلى تعاون بين العاملين وإدارة المنظمة ، وذلك في محاولة كشف المشاكل ، والبحث عن حلول ، وتنفيذ هذه الحلول . ويأخذ هذا التعاون أشكالاً منها اجتماعات الإنتاجية Productivity Meetings ، ولجان الإنتاج Pro-duction Committees ، ومن أشهرها حلقات مراقبة الجودة Quality Control Circles وكلها تعتمد على وجود اجتماعات ، يشترك فيها العاملون لبحث المشاكل وعرض الحلول .

ومن شروط تطبيق هذا النظام هو التعاون بين المشرفين ( أو الإداريين ) وبين العمال في دراسة المشاكل ، والبحث الحلول . كما يجب أن يكون هناك نظام يحدد طريقة حساب الوفرة في التكاليف ، والنسبة التي تعود على من اقترحها ، أو على المجموعة التي اقترحتها . ويجب أن تكون المجموعات واضحة الشكل ، وصغيرة الحجم نسبياً ، وذلك حتى تكون مشجعة عن التعاون الداخلي ، وعلى التنافس بين الجماعات ، وعلى أن يكون القائد الذي سيعود على الجماعة واضح التأثير على أفراد محددين .

ومن أشهر الخطط الشائع استخدامها فيما يسمى الاقتراحات وتوفير التكاليف ما يطلق عليه بخطة سكانلون Scanlon Plan ، وخطة ركر Rucker Plan .

### (٣) ملكية العاملين لأسهم الشركة

#### Employee Stock Option Plans (ESOP)

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية قرأاً من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة . وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم ( بالطبع بنسب محدودة ) .

ونميل بعض الشركات إلى وضع أنظمة تتيح للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح ، أو الوفر في التكاليف ، أو العلاوات ، أو المكافآت ، وذلك في شكل مادي ، وبين شراء حصص ( أى أسهم ) في رأسمال الشركة .

ويمتد الأمر أحياناً إلى اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل الشركة وحل مشاكلها المالية والإدارية . فعلى سبيل المثال تسمح بعض الشركات بقيام العاملين بشراء ديون الشركة المستحقة للغير ، وتحويل ذلك إلى أسهم . أى أن العاملين يحلون محل الدائنين ، ويقومون بتحويل دائنيتهن إلى ملكية . كما يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة بمثابة وسيلة لخصخصة الشركة ، وتحويلها من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة . أو هي وسيلة لإعادة الهيكلة المالية للشركة من خلال قيام العاملين بشراء أسهم الشركة ، أو قيامهم بشراء ديونها . وقد تميل بعض الشركات إلى تصفية بعض الفروع أو الوحدات أو المصانع ويبيعها بأسهم إلى العاملين ، وذلك لكي تنفذ نفسها من التدهور . كما يمكن اعتبار بيع أسهم الشركة أو بيع مديونيتها للعاملين بمثابة انقاذ لها من هجوم الشركات المنافسة عليها من خلال قيامها بشراء أسهم الشركة .

## هل هناك أنواع أخرى للحوافز؟

نعم ... هناك أنواع أخرى كثيرة ، وماتم عرضه هو أشهرها ، ولكن لاحدود للابتكار فى أنواع الحوافز ، وذلك حسب احتياج العاملين ، وطريقة العمل ، ومشاكل الأداء ، وهدف المنظمة .

ومن أمثلة هذه الحوافز الأخرى مايلى :

- مكافأة استثنائية عن عمل طارىء متميز .
- رحلة مجانية .
- عمرة أو حج .
- سيارة .
- أجهزة منزلية .
- أدوات شخصية ( ساعة مثلاً ) .
- خطابات الشكر .
- دروع أو كؤوس الإمتياز .

وكما نلاحظ ، فإن معظم هذه الجوائز يأخذ شكل الحوافز المعنوية .

## شروط نظام جيد للحوافز

يمكن أن نضع عنواناً آخر لذلك وهو ( إدارة نظام الحوافز ) ، حيث يتم العناية فى كل الأحوال بتلك المبادئ أو المقومات ، التى يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها فى الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز .

وفيما يلى شروط النظام الجيد للحوافز :

١ - البساطة : ويعنى هذا أن يكون النظام مختصراً ، وواضحاً ، ومفهوماً ، وذلك فى بنوده ، وصياغته ، وحساباته .



٢ - التحديد : ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذى سيتم تخفيضها مشروحة . فلا يكفى أن نقول أن « ينتج أكثر » أو يؤدي إلى « تخفيض التكاليف » أو « تقليل الحوادث » ، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف .

٣ - يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التى سيتم تخفيضها أمراً وارداً .

٤ - يمكن قياسه : مالم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التى سيتم تخفيضها فى شكل مدى محدد لفضل النظام ، لأنه سيكون مضيقاً للمال . وعليه ، وجب أن تكون التصرفات والسلوك ( أو الأهداف ) وأيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة .

٥ - معايير للأداء : ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك ( أو مؤشرات الإنجاز والأهداف ) ، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجمع هذه المعايير محددة ، ويمكن تحقيقها ، وقابلة للقياس كما أشرنا فى البنود السابقة .

٦ - ربط الحافز بالأداء : لابد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز ، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ، ومفهومة .

٧ - التفاوت : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز ، وألا فقدت قيمتها الحافزة ، والاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذى أنتجه الفرد .

٨ - العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء .

٩ - الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفى احتياجات العاملين ، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر . كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز

دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .

١٠ - السيطرة : وتعنى سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها ، والظروف المحيطة ، والموارد التي يستخدمونها ، وذلك حتى يمكن حسابهم على مايقومون به من أداء .

١١ - التخطيط الكامل للأداء : ويعنى أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية ، والجودة ، وتخفيض التكاليف ، وتخفيض الحوادث ، وضع أسواق ، وعقد الصفقات ، وتمثيل المنظمة ، وتقديم أفكار جديدة ، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء .

١٢ - المشاركة : إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن تزيد من اقتناعهم به ، وتحمسهم له ، والمحافظة عليه .

١٣ : التنوع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها ، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات . فمنها المادي ، ومنها المعنوي ، وفيها عطايات الشكر ، والرحلات ، والحفلات ، والشيكات ، وغيرها .

١٤ - الجدوى : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها ، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام ( حتى ولو كان ذلك تخيلاً وبالمحاكاة ) . ولا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست استثماراً .

١٥ - كل العاملين : يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة .

١٦ - ملموس وكبير : فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي ، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلاً .

١٧ - الاستقرار والمرونة : لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى

يتفهمه العاملون ، ولكن إذا استدعى الأمر ( كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلاً ) وجب أن يتم تغييره .

١٨ - العالنية : يجب أن يكون نظام الحوافز معلناً ، لكي يتردد من لغة العاملين فيه ، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز .

١٩ - مساندة الإدارة العليا : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية ، وعند عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز .

٢٠ - للرهيب المشرفين : لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على اجراءات النظام ، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام .

٢١ - نظام للتسجيل : يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أتماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ، ودون تحيز ، وبدقة عالية ، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية .

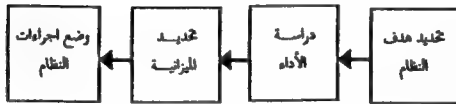
٢٢ - هاتلي : كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل ، وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام ، وذلك للزوجة والأبناء ، ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام .

٢٣ - بداية قوية : وذلك بمساندة من الإدارة العليا ، واستخدام شعارات قوية ، وبرامج دعائية ، ومنشورات ترويجية ، واتصالات قوية مع العمال ، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام .

٢٤ - نهاية قوية : ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوى ، ويتضمن وجود فقرات ، وكلمات ، ومرطبات ومأكولات ، ودعاية قوية ، وإخراج جيد .

## مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أردت أن تصمم نظاماً جديداً ، ولأول مرة ، للحوافز ، فإننا نقدم لك دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها . وعليك أن تعييف أو أن تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً لك . كما عليك أن تعلم أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضاً في تعديل الأنظمة التي تعمل بها ، إن شعرت أنها غير كافية . وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في شكل ( ٦ - ٥ )



شكل ( ٦ - ٥ ) خطوات تصميم نظام الحوافز

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز ( سواء مستشار خارجي ، أو مدير الموارد البشرية ، أو لجنة من المديرين ) أن يأخذ في حسبه شروط النظام الجيد للحوافز ، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز . ولقد أشرنا إلى هذه الشروط في الجزء السابق .

### (١) تحديد هدف النظام

تسمى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً . ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز . وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح ، أو رفع المبيعات والإيرادات ، أو قد يكون تخفيض التكاليف ، أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة ، أو تحسين الجودة ، أو غيرها من الأهداف .

ولتحقيق هذا الهدف العام ( سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز ) ، فإنه يجب

تقسيمه إلى أهداف جزئية ، بحسب وحدات التنظيم ( الأنشطة ، والقطاعات ، والإدارات ، والمصانع ، والمراكز ، والفروع ، والأقسام ) . وكما ترى ، فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها ، وقد تكون مختلفة فى طبيعتها . والأهم فى كل هذا أنها يجب أن تتمكس وترجم إلى أجزاء واضحة فى نظام الحوافز .

ولذلك ، فإن نظام الحوافز ، الشامل الكامل ، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله . فهذا نظام جزئى لرجال البيع ، وذلك لرجال الإدارة العليا ، وآخر لمكافحة الأعمال المكتبية . فعلى النظام أن يغطى كل المستويات ، وكل الوحدات بقدر الإمكان .

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعنى ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل ، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، استقلاً من الإدارات العامة ، إلى الإدارات ، وإلى الأقسام ، وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص فى تحقيق هذه الأهداف . ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة فى وضع النظام .

## (٢) دراسة الأداء

وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد ، وتوصيف الأداء المطلوب ، كما تسمى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلى .

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعى مايلى :

١ - وجود وظائف ذات تصميم سليم ، بها عبء كامل للعمل . فلا المهام أكثر ولا هى أقل مما يجب . وأن الوظيفة محددة ، وواضحة ، ومفهومة للعالم ، وذات بدايات ونهايات معلومة ، وذات عمليات وتواج واضحة .

٢ - وجود عدد سليم للعاملين ، فلا الأعداد أكثر ولاهى أقل مما يجب . وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة ، فهل أعمالهم على سبيل

التشابه أو التتابع أو التكامل ؟ . إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز. فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتامة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية ، فيجب أن يكون النظام جماعياً ، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة ( كالإنتاج ) ، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز .

٣ - وجود طرق عمل سليمة ، بمعنى هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل ، وأساليب للأداء والإتصال ، وخطوات للحصول على مداخلات العمل ، وخطوات للمراحل والعمليات ، وأيضاً لتوابع العمل .

٤ - وجود ظروف عمل ملائمة ، بمعنى هذا أن مكان العمل يسهل الأداء ، وذلك من حيث التجهيزات ، والأدوات ، والإضاءة ، والحرارة ، والتهوية ، والمواصلات وغيرها .

٥ - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل ، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أى سيطرة عليه . أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء ، أو مؤشرات إنجاز ، وهي قد تأخذ الشكل التالي :

- كمية العمل : مثل عدد الوحدات المنتجة ، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها ، والمبالغ التي تم تحصيلها ، وعدد الرحلات ، وغيرها كثيراً . وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة ، واليوم ، والأسبوع ، والشهر ، والسنة .

- جودة العمل : مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة ، وحجم المردودات ، وحجم الديون ، وحجم الهالك والهاهر .

- التدرج والترتيب : ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري

وحكمى (مثل ممتاز ، وجيد جداً ، وجيد ، ومقبول ، وضعيف ) . أما الترتيب فهو يعنى وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم ( فهذا هو الأول ، ثم الثانى ، فالثالث ، ... ، فالأخير ) .

يتقل الأمر فى هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هى تحديد كيف يتم القياس الفعلى للأداء . ويتحدد ذلك بوضع نماذج ، وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومى ، أو الأسبوعى ، أو الشهرى ، أو السنوى ، ( أو وفقاً للظروف الأخرى ) ، وذلك للأداء كما يحدث فعلاً . إن القياس السليم للأداء الفعلى يمكن أن يضمن الصدق ( أى القدرة على التعبير عن الأداء الفعلى ) ، ويضمن الثبات ( أى عدم تغير القياس تحت أى ظروف ) .

### (٣) تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالى المتاح لمدير نظام الحوافز لكى يتفق على هذا النظام . ويجب أن يغطى المبلغ الموجود فى ميزانية الحوافز البنود التالية :

- قيمة الحوافز والجوائز . وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز . وهى تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت ، والعلاوات ، والرحلات ، والهدايا ، وغيرها .  
- التكاليف الإدارية . وهى تغطى بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام ، وتعديله ، والإحتفاظ بسجلاته ، واجتماعاته ، وتدريب المديرين على النظام .

- تكاليف الترويج . وهى تغطى بنوداً مثل النشرات والكتيبات التوعيفية ، والملصقات الدعائية ، والمراسلات ، وخطابات الشكر ، والحفلات ( متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها ) .

## ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز ؟

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز ، وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها :

١ - ميزانية ثابتة . وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً ، كأن نقول أن ميزانية الحوافز هي ٣ مليون جنيه خلال العام القادم . وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة ، وحجم ميزانية الأجور ، ومدى كفاية الأجور ، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور . وحيث أن هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيراً ، فإن رقم الحوافز يمكن تحديده . فإذا كانت ميزانية الأجور في السنة القادمة هي ٤ مليون جنيه ، وكانت النسبة الثابتة المتفق عليها هي ١٥٠٪ ، فإن ميزانية الحوافز تساوي ٦ مليون جنيه ( أى ٤ مليون  $\times$  ١٥٠٪ ) .

٢ - ميزانية مرنة . ويعنى أن تكون الميزانية متغيرة ، وغير محددة سلفاً ، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج . وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير ، كأن تكون مثلاً ٥٪ من الأرباح ، أو ٨٪ من المبيعات .

وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أى قيود مسبقة على الإدارة ، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين ، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء وزواج ، وأن هذه التوائج هي التي تمول ميزانية الحوافز . وبالتالي فالنظام يحول نفسه بنفسه .



#### (٤) وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة النظام فى شكل خطوات ، وإجراءات متسلسلة . وهى تعنى بتسجيل الأداء ، وحساباته ، ونماذجه ، وإجتماعاته ، وأدوار المشاركين فيه ، وأنواع الحوافز والجوائز ، وتوقيت تقديم الحوافز . وفيما يلى شرح لأهم الإجراءات:

١ - تحديد الأدوار . وهنا يتم تحديد دور كل رئيس فى ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذى يستحق الحافز . واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلى جهات محددة ( مثل مدير نظام الحوافز ، أو مدير الموارد البشرية ، أو الرؤساء المباشرين ) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الإقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة .

وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى ، ومدير نظام الحوافز ، ومدير إدارة الموارد البشرية ، وذلك من حيث الاعتماد أو المراقبة أو التعديل ، أو المناقشة .

٢ - الإجتماعات . قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة بـ لجنة الحوافز . أو قسم الحوافز .، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين . ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ، ودورية الإنعقاد .

٣ - توقيت تقديم الحوافز . هل هى شهرية ، أم ربع سنوية ، أم نصف سنوية أم سنوية ؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ . وهل تقدم فى مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس ؟

٤ - نوع الحوافز . هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء . كما يجب أن يكون هناك مرونة فى تفصيل الحافز على إحتياج من يتلقاها . والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .

- - النماذج . وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة . وشكل ( ٦ - ٦ ) يقدم مثالا لنموذج ترشيح للحصول على حافز .

نموذج ترشيح للحصول على حافز		
اسم المرشح :		
القسم :		
الوظيفة :		
تاريخ الإنجاز بالوظيفة :		
أسباب الترشيح : ( رجاء ذكر الأداء الذي يستحق الحافز بالتفصيل :		
الرئيس المباشر	مدير الإدارة	
رأي لجنة الحافز :		
نوع وقيمة الحافز :		
موافقة أعضاء اللجنة :		
الموافق الأول	الموافق الثاني	الموافق الثالث

شكل ( ٦ - ٦ ) مثال لنموذج ترشيح للحصول على حافز

## مزاياء وخدمات العاملين

تختلف للمزاياء والخدمات التي تقدمها للمنظمة عن أنظمة الحوافز بها . فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء للتميز ، فإن المزاياء والخدمات تمثل مقابل للمعضية والانتماء إلى المنظمة ، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها ، والإبقاء على من يعمل فيها ، وتشعرهم بالأمان الوظيفي ، والاستقرار . وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد ، فإن المزاياء والخدمات تعلى لهم جميعاً ودون تمييز تقريباً .

ويتعرض الجزء التالي لأهمية المزاياء والخدمات ، وإلى أنواعها ، وشروط تقديمها وكيفية تصميم نظام خاص بها .

### المزاياء والخدمات .... لماذا ؟

يتم تقديم مزاياء وخدمات العاملين لكل من يعمل بالمنظمة وذلك للأسباب التالية :

- ١ - لجذب العاملين للإلتحاق والعمل بالمنظمة ، ولإغراء من يعمل بها للبقاء فيها .
- ٢ - إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار ، وتلعب أنظمة المعاشات والتأمين المختلفة هذه الوظيفة .
- ٣ - الحفاظ على مستوى معيشى معين للعاملين ، وذلك بتقديم خدمات مثل المواصلات والإسكان والتغذية .
- ٤ - الإعتراف بمعضية الفرد فى المنظمة وذلك بشكل ملموس من خلال المزاياء والخدمات .
- ٥ - الاعتراف بالمسؤولية الإجتماعية على المنظمة فى رعاية أفرادها .
- ٦ - لتقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها .
- ٧ - تساعد الأعداد الكبيرة على تصميم أنظمة تأمينية متقدمة ، لا يقدر فرد بمفرده أن يحصل عليها .

## أنواع المزايا والخدمات

هناك عدد كبير من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين وهناك اتفاق على أنواعها ، ولكن ليس هناك حدود للإبداع والإبتكار فيها ، حيث يمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة ، وذلك حسب الإحتياج الخاص للعاملين في منظمة ما <sup>(١)</sup> . ويقدم شكل ( ٦ - ٧ ) تقسيما لأنواع المزايا والخدمات .

### (١) مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه

ويطلق عليها مزايا مادية لأنها تفتى أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه ، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر . وعادة ترى المنظمات أن وقت الراحة ، والذي يتقفل فيه الفرد لمكان آخر لتناول الشاي والقهوة والمربطات ، أمر لازم للعمل ، ويجب تمويض الفرد عنه ويمتد نفس التبرير إلى وقت الغداء ، ووقت الاستعداد للعمل والنظافة والغسيل وتغيير الملابس .

وتميل للمنظمات أن تعطى أفرادها إجازة سنوية ، قد تختلف المنظمات في تحديد مدتها ، كما قد تختلف بحسب المستوى التنظيمي ، والأقدمية . كما قد تختلف في إمكانية ترحيل الإجازات التي لم يتم الحصول عليه إلى سنوات قادمة

وبجانب هذه الإجازة السنوية الإعتيادية ، يحصل الفرد على إجازات في العطلات الدينية والقومية ( مثل عيد الفطر ، وعيد الأضحى ، والمولد النبوي ، والمناسبات القومية ) .

ويمتخ العاملون بالمنظمات إجازات مرضية ، وإجازات عارضة ( أو خاصة ) . وإجازات أخرى لأداء فريضة الحج ، والزواج ، وحضور المؤتمرات والمعارض ، والشهادة في المحاكم ، وتقديم واجب التعزية . وإجازات الحمل والرضاعة والرعاية

### مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه

- وقت الراحة
- وقت الغذاء
- وقت الاستعداد للعمل والنظافة .
- الإجازة السنوية
- الإجازات الرسمية
- الإجازات المرضية
- الإجازات العارضة
- الإجازات الخاصة .

### خدمات صحية

- الكشف الدوري
- التحاليل والفحوص
- العلاج والأدوية
- العمليات
- إرشادات صحية .

### التأمينات

- تأمين التقاعد (المعاش)
- تأمين الحياة .
- تأمين الحوادث
- التأمين الصحي والعلاجي
- تأمين البطالة
- صناديق الزمالة .

### خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية

- نادي رياضي وفرنق .
- تعليم .
- ندوات ثقافية ودينية .
- رحلات .
- حفلات .
- استشارات اجتماعية وعالية وتقنوية .

### تسهيلات معيشية

- مواصلات
- اسكان
- تغذية
- قروض
- خصم على منتجات المنظمة
- جمعيات تعاونية

شكل (٧-٦) أنواع المزايا والخدمات

للطفل . كما تقوم بعض المنظمات بإعطاء إجازات أطول للعاملين الذين اقترعوا من فترة التقاعد . وذلك كتعويض للهيئة لهم لفترة ما بعد التقاعد .

## (٢) التأمينات

تري بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمظلات تأمينية متعددة . وأهم هذه التأمينات هي تأمين التقاعد ( أو المعاش ) . وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم ، حيث يحصلون على مرتب تقاعد . ويتحدد هذا المرتب بعدة اعتبارات أهمها : مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهرياً ( وهو عبارة عن نسبة مئوية من الأجر أو المرتب الشهري ) ، مع مساهمة المنظمة الشهرية ، وطول مدة الخدمة ( أو الأقدمية ) .

وبجانب هذا ، يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تأمينية أخرى مثل : تأمين الحياة وتأمين الحوادث ( والإصابات ) ، والتأمين الصحي والعلاجي ، والذي قد يشمل دفع قيمة الكشف ، والزيارات الطبية ، والأدوية ، والإقامة بالمستشفى ، والعمليات الجراحية والأجهزة الطبية ، والتحليل والفحوص

وتتضمن التأمينات التي يمكن أن تقدمها للمنظمة تأميناً ضد البطالة ، والذي يعنى دفع مرتب لمدة معينة ، وذلك للعاملين الذين يتم الإستغناء عنهم

وهناك حالة خاصة من التأمينات ، وهي الصناديق الخاصة ، والتي يتحمل عادة العاملون أعبائها ، وذلك كنسبة مئوية من المرتب ( ٢٪ مثلاً ) . وقد ترى بعض المنظمات المساهمة في هذه الصناديق بنسبة من الأرباح . وعادة ماتنطى هذه الصناديق حالات خاصة بالحوادث والإصابات والضائقة المالية . وإن كانت تستخدمها بعض المنظمات كتعويض من الإعتراف بفشل خطط الدولة في التأمينات والمعاشات ، فتقوم هي بتعويض عماليتها بواسطة إنشاء هذه الصناديق ، وذلك لتعويض النقص في المزايا والخدمات . وقد تسعى المنظمة أو العاملون لأنشاء أكثر من صندوق ، وكل منها يغطي غرضاً تأمينياً مختلفاً .

### (٣) الخدمات الصحية

تقدم بعض المنظمات أنواع مختلفة من الخدمات الصحية ، سواء داخل مباني المنظمة أو خارجها ، وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها . وترى المنظمات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها . ويتم ذلك من خلال الكشف الدوري ، والإحالة إلى المتخصصين ، وزيارة العاملين للمعيادات في حالة المرض ، أو الشك في وجود مرض ، وإجراء التحليلات والفحوص والأشعة والإختبارات . وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية ، وإجراء العمليات ، وتقديم الأجهزة والنظارات ، وعلاج الأسنان ، والسمع ، وغيرها من الخدمات الطبية الخاصة .

وقد ترغب المنظمة في تقديم مزيد من الخدمة الصحية ، وذلك بتوفير الإرشادات الصحية ، والكتيبات ، وعرض الأفلام ، وتوزيع النشرات الصحية في مجالات الصحة المختلفة ، وعند الحالات المرضية المختلفة كالحمل والولادة ، والرضاعة ، العناية بالطفل . وقد يمتد الأمر لتغطية لإرشادات خاصة بالتخسيس ، والتمرينات الرياضية ، وغيرها .

### (٤) تسهيلات معيشية

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية ، وذلك لتوفير مناخ من الإستقرار في حياتهم ، مما قد يعود بالنفع على العمل .

وهناك العديد من هذه التسهيلات من أهمها مساعدة العاملين فيما يخص الإسكان . وهناك بدائل عديدة ، تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر في تقديم الخدمات الإسكانية ، ومن أمثلتها بناء مجتمعات سكنية ، أو منح الموظف بدل للسكن ، أو مساعدة العاملين على تملك شقق ( بالتقسيط من المربح ) ، أو تشكيل جمعية تعاونية تساعد على أى من البدائل السابقة .

وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات ، وذلك بتوفير أنوبيسات أو سيارات لتقلهم من وإلى العمل . كما تتضمن إمكانية شراء السيارات للعاملين . ويمتد الأمر إلى خدمات التغذية من خلال توفير المطاعم والوجبات التي تضمن صحة جيدة للعاملين .

وتقدم المنظمات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض ، والتي قد تغطي احتياجات معينة مثل الزواج ، والتأثيث ، وشراء السلع المعمرة . كما قد تمنح المنظمة خصماً خاصاً على متجائها . كما قد تنشئ المنظمة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية والمعمرة للعاملين بها ، وذلك بتخفيضات أو بتسهيلات في السداد.

#### (٥) الخدمات الإجتماعية والثقافية والترفيهية

تميل بعض الشركات إلى رعاية عامليها اجتماعياً وثقافياً وترفيهياً وذلك من خلال إنشاء نادى للشركة ، يقدم خدمات إجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة . وقد تميل إلى تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة ، وذلك لممارسة الألعاب ، أو للإشتراك في المسابقات . وقد تشجع ( وأحياناً تفرض على ) العاملين المشاركة باللعب أو التشجيع أو التنظيم لهذه الألعاب ، وذلك لما لها من تأثير إجتماعى ، وجسمى ، وصحى ، ونفسى على العاملين .

وقد تشجع بعض المنظمات التحاق عامليها فى صفوف الدراسة المختلفة ، وذلك لاستكمال الدراسة ، أو لتحسين الأداء . وقد تقترح للمنظمة عليهم مجالات الدراسة الواجب استكمالها ، كنوع من التدريب . وبأخذ هذا التشجيع شكل دفع مصروفات الدراسة ، والمراجع ، ووقت الفراغ .

وفى هذا الإجماء ، قد تشجع المنظمات الأنشطة الثقافية فى شكل محاضرات ، وندوات ثقافية ودينية . كما قد تشجع إصدار مجلات يقوم العاملون بتحريرها ، وتتناول قضايا مختلفة بالإضافة إلى قضايا خاصة بالعاملين .



وترى منظمات أخرى تشجيع الرحلات الثقافية والترفيهية والسياحية لما فيه من أثر اجتماعي وروحي جيد على العاملين . وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمرة . وفي نفس الاتجاه قد يتم تشجيع الحفلات الاجتماعية والترفيهية .  
وأخيراً قد تقوم بعض الشركات بتوفير خدمات تقديم التوجيه والنصح والاستشارات في مجالات متعددة منها المالي والقانوني والاجتماعي والنفسى ، وقد يقوم بعض الأخصائيين في الشركة بمثل هذه الخدمات ، أو أن يتم الاستعانة بخدمات متخصصين من محامين واجتماعيين وأطباء نفسانيين .

### شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات

- فيما يلي عرض سريع لأهم الشروط الواجب توافرها في النظام الكفاء لمزايا وخدمات العاملين . وهو في نفس الوقت شروط إدارة هذا النظام (١٠) .
- ١ - يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع لاحتياجات العاملين المختلفين من المزايا . حيث أن هذه الخدمات والمزايا تقدم لاستيفاء هذه الاحتياجات ، وذلك باختلاف أنواعها حسب إختلاف العاملين في عمرهم ، ومؤهلهم ، ودخلهم ، وحالتهم الإجتماعية ، وغيرها .
  - ٢ - تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المنظمة ، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية ، بينما تهتم أخرى بالتسهيلات المعيشية .
  - ٣ - يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام ، وايضاح مسؤولياتها بالكامل . وعادة ما تكون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن ذلك منفردة أو مع جهات أخرى مثل العلاقات العامة .
  - ٤ - تعزيز الإدارة العليا ضرورى ومطلوب لأنه سينعكس في شكل دعم مالى ومعنوى وتسهيلات توفره نجاح النظام .

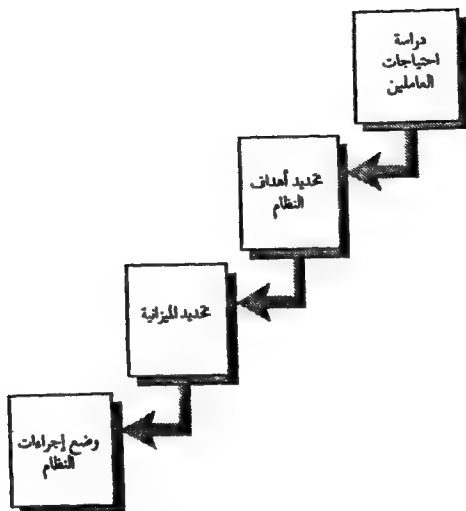
- ٥ - يجب الحصول على مشاركة العاملين وذلك من خلال إبقاء رأيهم ، وإدارة البرنامج ، والأهم من خلال تمويل النظام .
- ٦ - يجب التغطية الإعلامية الكاملة للنظام ، وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا ، وكيفية الحصول عليها ، والجهة التي تقدمها .
- ٧ - يجب أن تكون الإستفادة من مكونات النظام اختيارية ( ماعدا خطة تأمين التقاعد أو المعاش ) ، حتى لا يشعر العاملون أن النظام هو عبء عليهم .
- ٨ - لابد من انخفاء المرونة على النظام ، وذلك بادخال أنواع المزايا والخدمات الأكثر قرباً من العاملين ، وإجراء أى تغييرات إدارية على النظام ، ويتم ذلك بالمراجعة المستمرة للنظام .
- ٩ - دراسة التكلفة والعائد من النظام ، وذلك حتى لا تتفوق تكاليفه على إيراداته ، وأن يكون تشغيل النظام غير مكلف وغير مرهق .
- ١٠ - يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً على النظام ، وذلك لأن العائد يعطى مزيداً من القوة للنظام .

### مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات

يمكن الإستفادة في هذا المجال إلى مراحل تصميم نظام الحوافز ، والسابق الإشارة إليه . وماسوف نقوم به هنا هو استعراض تلك المراحل التي يختلف فيها نظام المزايا والخدمات عن نظام الحوافز ، أو التي تكون لهذه المراحل وضعية وإهتمام خاص . وبصور شكل ( ٦ - ٨ ) مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات .

#### (١) دراسة إحتياجات العاملين

من أهم ما يميز نظام المزايا والخدمات أنها تقدم للعاملين لتحقيق الإستقرار والأمن لهم ، ولتقديم مجموعة من الخدمات والإمتيازات ، وبطبيعة الحال لابد أن تكون متمشية مع إحتياجاتهم .



شكل (٦ - ٨) مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات

وتتم دراسة إحتياجات العاملين من خلال إستطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه من مزايا وخدمات حالياً ، ومدى رضاهم عنها ، وعن أنواع المزايا والخدمات الجديدة التي يمكن تقديمها لهم ، وماإذا كانوا يحتاجونها ، ثم يتم السؤال أيضاً عن الخطوات والإجراءات التي يفضلونها عند الحصول على هذه الخدمات . كما يتم إستطلاع رأيهم فيما يمكن أن يستقطع من أجرهم كمساهمة منهم في النظام.

## (٢) تحديد أهداف النظام

ويقصد بذلك تحديد الناتج النهائي للنظام ، وقد يكون هذا الناتج مثلاً في

تحقيق التكافل الإجتماعى ، أو الاستقرار للعاملين والأمان ، أو تحقيق الخدمة التأمينية العسكية ، أو ضمان تسهيلات معيشية تعين العاملين على مواجهة أعباء الحياة بشكل أفضل ، أو الرعاية الإجتماعية والثقافية والترفيهية للعاملين .

ويجب على المنظمة أن تحقق التقابل أو التماثل بين احتياجات العاملين من جهة ( كما فى البند ١ ) ، وبين أهداف المنظمة ، وذلك لتحديد أهداف نظام الخدمات بمزايا العاملين .

### (٣) تحديد ميزانية المزايا والخدمات

تتكون إيرادات نظام المزايا والخدمات من مساهمات المشاركين ، والتي تمثل استقطاع من مرتباتهم ، ولأيضاً من مساهمات المنظمة فى هذا النظام والتي قد تكون مبالغ محددة ، أو نسبة من الأرباح ، وتمثل عوائد وفوائد الإستثمار للمبالغ الموجودة فى النظام مورداً من موارده .

أما النفقات فإن أهم بند يمثلها هى نفقة تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين ، بالإضافة إلى تكاليف إدارة النظام ، وتكاليف التغطية الإعلامية .

### (٤) وضع إجراءات النظام

وفى هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل فى المزايا والخدمات ، وتتضمن اللائحة معلومات هامة عن الإعتبارات التالية :

- أنواع المزايا والخدمات التى تقدم للعاملين .
- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات ، أو إجراءات المطالبة بها .
- النماذج التى تملأ للحصول على المزايا والخدمات .
- سلطة الإشراف على النظام ، وتحديد أدوار المشرفين عليه .
- مواعيد الإشتراك فى النظام .
- حرية الدخول والخروج والتغيير فى الإشتراك فى الأنواع المختلفة للنظام .

## النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين

من أهم التطورات الحديثة فى أنظمة مزايا وخدمات العاملين ما يطلق عليه نظام المزايا والخدمات المرن *Flexible Benefits*. ويعتمد هذا النظام على افتراض أساسى هو أن كل فرد يختلف عن باقى الأفراد الآخرين فى صفاته وظروفه ، وبالتالى فإن احتياجاته من المزايا والخدمات تختلف عن احتياجات الأفراد الآخرين . وبالتالى فإن الفرد هو القادر على تعظيم المنافع التى تعود عليه ، وذلك من خلال اختياره للتركيبة الخاصة بأنواع المزايا والخدمات التى تناسبه (١١) .

ويطلق أيضاً على هذا النظام المرن إسم كافيتريا المزايا والخدمات *Cafeteria Benefits* إستناداً إلى أن للمنظمة تقدم عدة أنظمة بديلة للمزايا والخدمات . ويركز كل نظام على مجموعة من المزايا والخدمات ، وتركيبية معينة من الأنواع لباقى الأنظمة ، وعلى العاملين أن يختاروا مايناسبهم وفقاً لظروفهم واحتياجاتهم .

ويحتاج التحول من النظام التقليدى إلى النظام المرن إلى جهد كبير من إدارة الموارد البشرية ، وذلك لكى يتم تشغيل وإدارة النظام الجديد ، ولعلاج مشاكل معينة فيه مثل : تحديد مواعيد قيام العاملين بإعلان رغبتهم فى الإشتراك فى مزايا وخدمات معينة ، ومواعيد تغيير هذه الرغبة ، وتحديد طريقة التصرف فى التغييرات التى تحدث للحالة الاجتماعية للفرد مثل الزواج والإنجاب .

## العائد والتكلفة لنظام الحوافز والمزايا والخدمات

تتمثل تكلفة نظام الحوافز والمزايا والخدمات فى البنود التالية :

- ميزانية الحوافز والمزايا والخدمات ذاتها.
- أجور ومربيات المسئولين عن نظام الحوافز والمزايا والخدمات .
- تكلفة الدراسات والبحوث التى تجرى فى الحوافز والمزايا والخدمات .
- أتعاب المستشارين فى أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب الحوافز والمزايا والخدمات .
- تكلفة الاحتفاظ بسجلات متكاملة، واعداد تقارير تطلبها الدولة .

أما العائد من نظام الحوافز والمزايا والخدمات فلا بد أن يكون متمثلاً فى زيادة الانتاجية والرضا والروح المعنوية.

ويمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية ، وذلك لكى تساعد على حساب كل من العائد والتكلفة ، هذا علماً بأن المقارنات التى تعطىها المؤشرات على مدى السنوات ، أو بين الادارات المختلفة للمنظمة تعطى انطباعاً قوياً عن مدى التطور فى الجوانب المختلفة للحوافز والمزايا والخدمات .

متوسط نصيب العامل من الحوافز والمزايا والخدمات =

اجمالى ميزانية الحوافز والمزايا والخدمات

متوسط عدد العاملين

( ويمكن حساب نفس النسبة لكل من الحوافز أو المزايا أو الخدمات على حدة )

نصيب الساعة من الحوافز والمزايا والخدمات =

$$\frac{\text{إجمالي ميزانية الحوافز والمزايا والخدمات}}{\text{إجمالي ساعات العمل}}$$

( ويمكن حساب نفس النسبة لكل من الحوافز أو المزايا أو الخدمات على حدة )

## هوامش ومراجع الفصل

- 1) John M. Ivancevich, **Human Resources Mananement : Foundations of Persannel**, 5 the. ed., Homewood, Ill. :Irwin, 1992.
- (2) Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel : Contemporary Perspectives and Applications**, 5 th. ed., St. Poul, Minn. : West Pwblishing co., 1988 .
- (3) Stephen P. Robbins, **Personnel : the Management of Human Resources**, 4 th. ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1988.
- (4) William B. Werther, Jr. and Keth Davis, **Human Resources and Personnel Management** , 3 rd. ed. N.Y. : McGraw-Hill Book. co., 1989.
- (٥) محمد عز الدين الفخفاخ ، الأساليب العلمية لنظم الحوافز ، الأكسترية، مصلحة الكفاية الإنتاجية ، بدون تاريخ نشر .
- (6) John M. Ivancevich. loc. cit .
- (7) Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits**, N.Y. : McGraw-Hill Book co., 1986
- (8) William B. Werther, Jr. and Keith Davis, Loc . cit .



(٩) على محمد عبدالوهاب ، « نظام المحوّلز والمزايا » ، فى الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، إدارة الموارد البشرية ، إعداد وتنسيق سيد الهوارى ، الجزء الرابع ، الطبعة الأولى ، القاهرة : الإتحاد الدولى للبنوك الإسلامية والمعهد الدولى للبنوك والإقتصاد الإسلامى ، ١٩٨١ .

(١٠) المرجع السابق ذكره .

(١١) أحمد ماهر ، إمكانية استخدام النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين فى مصر ، مجلة الإقتصاد والإدارة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلد ١٢ ، العدد الأول ، ١٩٩٣ .



# تقييم الأداء



الوظيفة ( العمل )		الفرد
  	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :	  
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتصميم العمل</li> <li>- تخطيط الموارد البشرية</li> <li>- الاختيار والتعيين</li> <li>- تصميم هيكل الأجور</li> <li>- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات</li> <li>- تقييم الأداء</li> <li>- التدريب</li> <li>- تخطيط المسار الوظيفي</li> </ul>	

## الهدف من الفصل :

- ١ - التعرف على أهمية وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية ،  
ومن يقوم بها .
- ٢ - تقديم المعرفة العلمية فى طرق تقييم أداء الموارد  
البشرية .
- ٣ - بناء المعرفة والمهارة فى كيفية تقييم أداء الموارد  
البشرية ، واجراءاتها ، وكيفية استخدام نتائجها .

# خبر الحكم

## في تقييم الأداء

بسم الله الرحمن الرحيم

« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ، وستردون  
إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » .

التوبة ١٠٥

« هذا كتابنا ينطق عليكم بالحق إنا كنا نستنسخ ما كنتم  
تعملون » .

الحجّية ٢٩

قال رسول الله ﷺ

« إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه »

من الحكم

« إن الأعمال بخواتمها »

« الشجر من الثمر يعرف »

## الفصل السابع

# تقييم الأداء

### مقدمة

يقوم كل مدير في عمله ، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية ، بتقييم أداء مرؤوسيه . ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز . أو لتحديد من يحتاج الى تدريب ، أو لأغراض أخرى كثيرة . وبجانب تحديد هذه الأغراض ، يحتاج أى نظام متكامل لتقييم الأداء الى تحديد كل المسؤولين والمشاركين فى عملية التقييم ، وتحديد توقيت هذا التقييم . كما يحتاج الأمر أيضاً الى تحديد المعايير التى سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين ، ثم وضع هذه المعايير فى وسيلة ( أو طريقة ) للتقييم . وبعد اجراء عملية التقييم يحتاج الأمر الى اخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم ، وأيضاً الى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة .

فإذا كانت هذه الموضوعات ذات أهمية لتقييم الأداء ، فإن مهمة هذا الفصل هى اعطاء تفاصيل عملية لهذه الأمور .

### ماهية وأهمية تقييم الأداء

يتعرض هذا الجزء لموضوعات هامة ، فبدأ بتحديد ماهو تقييم الأداء ، ثم ينتقل الأمر الى تحديد دور كل من إدارة الموارد البشرية ، والمديرين التنفيذيين فى عملية تقييم الأداء . وأخيراً يتم تناول أسباب الفشل فى أنظمة تقييم الأداء .

## ما هو تقييم الأداء ؟

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة . وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم

ويحتاج الأمر ، إذن ، أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها .

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة ، أو نظام تقارير الكفاءة ، أو نظام تقييم العاملين . وأياً كان المسمى فهو يعنى تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل .

## دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التفيليين في تقييم الأداء (١)

تتركز مسؤولية المديرين التفيليين في الأداء الفعلى لوظيفة تقييم الأداء ، وفي اعطاء معلومات عن الأداء لمروسيهم . وهم قد يتبعون في ذلك نظاماً رسمياً ، ذا اجراءات معلنة ، واجراءات ، ونماذج . إلا أنه يجب التوضيح أن المدير التنفيذي مسؤول يوماً بيوم أن يتابع أداء مروسيه ، وأن يقوم بتقييمه بشكل غير رسمى ، وأن يبلغ هؤلاء المروسين بصورة ودية عن أى تقدم أو تقصير في أدائهم للعمل .

أما إدارة الموارد البشرية ، فهي مسئولة عن تصميم النظام ، والاشراف على تنفيذه ، وذلك من خلال توزيع الاستثمارات الخاصة بالتقييم ، ومتابعة المديرين في عملية التقييم ، وتدريبهم على هذا التقييم ، والحصول على نتائج التقييم ، وتحليلها ، ومراجعة دقة التقييم الذى قام به المدبرون التفيليون ، وتصحيحه إن لزم الأمر والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة .



ويوضح شكل ( ٧ - ١ ) دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام تقييم أداء العاملين .

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين .</li> <li>- كتابة تقارير الأداء بشكل سليم .</li> <li>- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم نظام تقييم الأداء .</li> <li>- تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم .</li> <li>- توزيع استمارات التقييم في مواعيدها .</li> <li>- جمع استمارات التقييم في مواعيدها .</li> <li>- مراجعة دقة التقييم .</li> <li>- الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها .</li> </ul>

شكل ( ٧ - ١ ) دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء

### الفشل في أنظمة تقييم الأداء

تعاني كثير من المنظمات ، كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء ، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء . ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين : القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء ، والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم<sup>(٣)</sup> .

#### أولاً - مشاكل أنظمة التقييم :

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته ، ومن أهم هذه المشاكل :

- ١ - عدم دقة معايير التقييم ، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء .
- ٢ - عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .

٣ - عدم دقة درجات القياس ( مثل ممتاز وجيد ومتوسط و .... ) في التمييز بين العاملين .

٤ - عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين ، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال .

ثانيا - مشاكل المديرين القائمين بالتقييم :

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم ، ومن أهمها مايلي :

- ١ - ميل المدير الى التعميم . وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس ، تجعله يسممها على باقي صفات الأداء . أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلّي للمرؤوس ، فيميل الى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة .
- ٢ - عدم فهم معايير التقييم . فمعايير مثل المبادأة ، والتعاون قد تكون غامضة في معناها .

- ٣ - عدم فهم مقياس التقييم . فإذا كان للقياس مقسماً إلى ممتاز وجيد جداً وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف ، فماهو معنى كل درجة ؟ وماهى حدودها ؟ . الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر .
- ٤ - التساهل ، أو التشدد ، أو التوسط . يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية ، أو تقديرات منخفضة ، أو تقديرات متوسطة . ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة .

- ٥ - التحيز الشخصي . يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة ، أو الجنس ، أو التشابه في الصفات ، أو الصداقة ، أو الميل الشخصي للمرؤوسين .

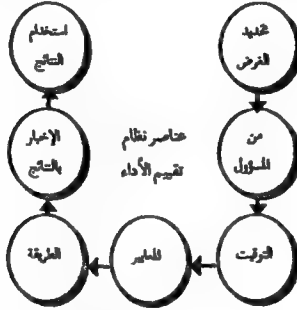
هذا وتعالى كثير من المنظمات المصرية والعربية من فشل ذريع في أنظمة تقييم الأداء ، وذلك خلافاً لماهو حادث عالمياً ، حيث يتق العاملون والمديرون في الأنظمة التي يعملون بها ، ويستخدمونها خير استخدام .

وفيما يلي أهم أسباب فشل أنظمة تقييم الأداء في مصر<sup>(٣)</sup> :

- ١ - تستخدم المنظمة نموذجاً واحداً لتقييم أداء كل العاملين بها ، بالرغم من اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية .
- ٢ - تبعد معايير التقييم عن نواتج العمل وأهدافه ، والتركيز على معايير هلامية غير دقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الفرد .
- ٣ - التساهل الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤسيهم ، وهو نوع من التكافل الاجتماعي .
- ٤ - الاخراج السىء لنماذج تقييم الأداء من حيث شكلها وطباعتها وخطوها من التعليمات اللازمة لاستيفائها .
- ٥ - اهمال واضح من قبل إدارات الأفراد في مراجعة دقة التقديرات التى يمنحها المديرون لمرؤسيهم .
- ٦ - عدم وجود أنظمة جيدة لاخبار المرؤسين بنتائج التقييم .
- ٧ - خوف المديرين من أن يقيموا أداء مرؤسيهم بشكل واقى .
- ٨ - ميل لجان التظلم الى محاياة العاملين ، ودون موضوعية ، مما يقوض النظام .
- ٩ - عدم استخدام نتائج التقييم فى الاستخدامات المختلفة له .
- ١٠ - الشك وعدم ثقة المديرين فى النظام .

## عناصر نظام تقييم الأداء

يتكون أى نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره . ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التى تعبر عنه . ويقدم شكل ( ٧ - ٢ ) العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء .



شكل ( ٧ - ٢ ) عناصر نظام تقييم الأداء

يوضح شكل ( ٧ - ٢ ) النظرية العامة لتقييم الأداء ، وهى فى نفس الوقت تمثل خطوات للممارسة التطبيقية السليمة فى الشركات . ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه ، لأن ذلك يحدد عناصر أخرى فى هذا النظام ويؤثر فيها ، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من المسؤول عن عملية التقييم ، وكم مرة يتم التقييم فى السنة ( أو توقيت التقييم ) . ويؤدى هذا إلى خطوات أكثر أهمية هى تحديد المعايير ( أو العناصر ) التى سيتم على أساسها تقييم الأداء ، وتحديد طريقة ( أو أسلوب ) التقييم . يلى ذلك إخبار المرؤسين بنتائج تقييم أدائهم ، واستخدام إدارة الموارد البشرية لتأثير التقييم فى الوظائف الإدارية المختلفة .

وفى الأقسام التالية من الفصل ستتناول بشيء من التفصيل عناصر نظام تقييم الأداء .

## الغرض من تقييم الأداء

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها ، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة ، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية ، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض ، أهمها مايلي (١) :

- ١ - تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، وذلك للمعرفة ، ولتحسين الأداء إلى الأفضل .
- ٢ - تحديد زيادات الأجر ، والمكافآت ، والملاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء .
- ٣ - تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد ، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى ، وربما الاستغناء عنه ، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية .
- ٤ - التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد ، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام .
- ٥ - تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز .
- ٦ - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ، واحتياجه إلى التطوير والتنمية ، وذلك من خلال جهود التدريب .
- ٧ - اجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيههم بنتائج العمل وقيمتها النهائية .

وبلاحظ أن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة . وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض ، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء . فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم ، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطورة الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم . وقد يؤثر في

تصميم شكل نموذج تقييم الأداء ، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيصالها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم ، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذى قام بعملية التقييم .

أما إذا كان غرض التقييم هو معرفة جوانب الضعف فى أداء المرؤوسين وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب ، فإن معايير تقييم الأداء لابد أن تركز على مهارات يجب توافرها فى أداء المرؤوسين .

وإذا كان غرض التقييم هو تحديد مقدار الجوائز والمكافآت التى مستحق للعاملين ، فإن معايير التقييم لابد أن تركز على إنجازات محددة مثل كمية الانتاج أو الجودة .

### من المسؤول عن تقييم الأداء

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أى طرف من الأطراف التالية . وكما هو فى شكل ( ٧ - ٣ ) :



شكل ( ٧ - ٣ ) من يقوم بالتقييم ؟

- ١ - الرئيس يقيم مرؤوسيه .
- ٢ - المرؤوسين يقيمون رئيسهم .
- ٣ - الزملاء يقيمون بعضهم البعض .
- ٤ - مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم .

**الطريقة الأولى ،** وهى قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه ، وهى الطريقة الأكثر شيوعاً ، وهى التى تتمشى مع مبادئ الإدارة ، على الأخص مبدأ وحدة الأمر . كما أن هذه الطريقة يمكن تعقيتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم . ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية فى التقييم هى للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هى فى ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض ، وفى التأكد من اتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم . ولا يجب أن يعنى اشتراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم ( أو زحلقتها ) إلى أعلى .

**والطريقة الثانية ،** وهى قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء ، فإنها قد تفيد فى تلك المنظمات أو المواقف الحرجة ، وذات الحساسية العالية ، فبعض وحدات الجيش ، والبوليس ، والمستشفيات ، والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء . إلا أن ذلك يتم فى النادر فى المنظمات ، ومازال يتم بشكل تجريبي ، كما أنه يحوطه بعض المشاكل . ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة ، على الأخص مبدأ وحدة الأمر ، وتسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل ، كما أن الرؤساء يحتاجون على قيام المرؤوسين بذلك . وأيضاً يمانع الكثير من المرؤوسين فى تقييم رؤسائهم ، واعتبار ذلك أمراً غير مناسب .

**أما الطريقة الثالثة ،** وهى تقييم الزملاء ، فهى مثل سابقتها نادرة الاستخدام ، ومازالت تحت التجريب . وهناك مخاطرة فى استخدامها على المستوى

التنظيمى الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل . ويمكن فى بعض الأحوال استخدامها فى المستويات الإدارية وفرض تحديد الأستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديرى المستقبل .

أما الطريقة الرابعة ، فقد تمنى وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حده . وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم ، وهو أمر ليس متوافراً بشكل دائم ، مما قد يحول عملية التقييم إلى « حصيلة جهل مشترك » . ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بعمل نموذج التقييم كل على حده ، ثم يتم جمع وتيوب كل النماذج فى جدول واحد . ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذى يبعد عن الفردية ، وأنه أمر بحس التنظيم كله ، وليس رئيس واحد .

### متى يتم تقييم الأداء ؟

يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالآتى :

السؤال الأول : كم مرة يتم التقييم سنوياً ؟ والإجابة هنا هى كالآتى :

١ - مرة واحدة سنوياً ، ويتبع ذلك غالبية المنظمات .

٢ - مرتين سنوياً ، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات .

٣ - أكثر من مرتين سنوياً ، ويتبع ذلك عدد نادر جداً من المنظمات .

والسؤال الثانى : متى يتم التقييم ؟ هل هو فى نهاية أم خلال فترة التقييم ؟ والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين فى نهاية الفترة ، وإن كان ذلك ممياً ، لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين فى فترة ضيقة ، مما يهدد



عملية التقييم بالفشل . والتأثير هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤسين خلال الفترة كلها ، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤسين في عملهم ، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل ، إلا أنها تأخذ وقتاً أكثر .

### معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم . وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء ، وهي منمظهر في شكل (٤-٧) .

(١) معايير تواج الأداء :
١ - كمية الأداء .
٢ - جودة الأداء .
(٢) معايير سلوك الأداء :
١ - معالجة شكاوى العملاء .
٢ - إدارة الاجتماعات .
٣ - كتابة التقارير .
٤ - المواظبة على العمل .
٥ - التعاون مع الزملاء .
٦ - قيادة المرؤسين .
(٣) معايير صفات شخصية :
١ - المبادأة .
٢ - الإتياء .
٣ - دافعية عالية .
٤ - الانزواء الانفعالي .

شكل ( ٧ - ٤ ) أمثلة من معايير تقييم الأداء

وهناك عدة مبادئ، في استخدام معايير تقييم الأداء ، وهي كالآتي <sup>(١)</sup> :

(١) يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء . ولا يجب الاقتصاد على معيار واحد أو عدة معايير قليلة . والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة ، وعليه يجب أن تعدد المعايير ، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد .

(٢) يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الامكان . وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء ، يليها معايير سلوك الأداء ، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية ، وهي الموجودة في شكل ( ٧ - ٤ ) السابق الإشارة إليه.

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة . ومن أمثلتها أيضاً عدد الأمتار المصبوغة ، وعدد الأوراق المطبوعة ، وعدد الفنانين المطرزة ، وعدد الوحدات السليمة المنتجة .

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة ، لأنها لا تلمس نواتج الأداء بل تلمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج . ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء ، وتنمية مهارات المرؤوسين ، وإدارة الاجتماعات بكفاءة .

وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية ، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء . ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة . لأنها لا تصف الأداء ، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء ، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازاً . ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء ، والانتباه ، والمبادرة ، واللياقة ، والانتران النفعالي .

(٣) يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل ، وذلك للتعرف على جوانب الأداء . وربما تكفى قراره وتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء .

(٤) يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة ، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء . فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير ، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة ، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أهميات نسبية .

ويظهر ذلك في شكل ( ٧ - ٥ ) .

الاسم ..... الإدارة ..... التاريخ .....		
تقييم الأداء	الأوزان	المعايير
...	٣٥	١ - كمية الإنتاج
...	٢٥	٢ - الجودة
...	١٥	٣ - المواظبة في العمل
...	١٠	٤ - التعاون مع الزملاء
...	١٠	٥ - المبادأة
...	٥	٦ - الدافعية
	١٠٠	المجموع

شكل ( ٧ - ٥ ) مثال لمعايير التقييم وأوزانها

## طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء . وستعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعاً . ومن أهم طرق تقييم الأداء مايلي (٣) :

Graphic Rating Scale	١ - قائمة معايير التقييم
Ranking	٢ - ترتيب العاملين
Paired Comparison	٣ - المقارنة بين العاملين
Forced Distribution	٤ - التوزيع الاجباري
Management by Objectives	٥ - الإدارة بالأهداف
Check List	٦ - قائمة المراجعة

(١) قائمة معايير التقييم :

وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً ، وأسهلها تصميماً ، وأبسطها استخداماً ، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم ، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد ، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء . وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد .

ويوضح شكل (٧ - ٦) مثلاً لقائمة معايير التقييم .

الاسم ..... القسم ..... التاريخ .....						
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسك .						
للمعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	أقل من المتوسط	الدرجة
كفاءة العمل ، وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف المادية .	٣٥	٣٥	٢٥	١٥	٥	
جودة العمل ، الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها .	٢٥	٢٥	٢٠	١٥	١٠	
المعرفة بالعمل ، فهم الحقائق الخاصة بالعمل ، والاعتبارات للأوزان فيه	١٥	١٥	١٢	٩	٦	
التعاون ، القدرة والرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين .	١٥	١٥	١٢	٩	٦	
المبادرة ، الرغبة في تحمل المسؤولية ، والمبادرة بأفكار بناءة .	١٥	١٥	٧	٤	١	
					المجموع	

شكل ( ٧ - ٦ ) قائمة معايير التقييم

وبلاحظ في العمود الأيمن من القائمة أنها تتضمن معايير التقييم ، أما العمود الثاني فهو يتضمن الأوزان النسبية لقيمة كل معيار ، وذلك باعتبار أن علاقتها بالأداء مختلفة . وتشير الأربعة أعمدة التالية إلى درجات المقياس المستخدم

وهي ممتاز ، وجيد أو متوسط ، ودون المتوسط . وهي أربعة درجات يمكن أن تزيد إلى خمسة أو سبعة درجات مثلاً .

ويحتمل عادة الرؤساء المباشرون إما إلى التساهل أو التشدد أو التوسط في تقييم مرؤوسهم . وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذي يقع فيه ، وبناء عليه يتحدد طريقة التعديل . فإذا كان هناك خطأ للتساهل ، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يعيد توزيع العاملين على درجات أدنى ، مع مراعاة الفروق بين العاملين فإذا كانت الدرجات ٩٦ ، ٩٤ ، ٩٢ على التوالي فمن الممكن تغييرها لكي تصبح ٩٦ ، ٨٤ ، ٧٢ على التوالي .

#### (٢) طريقة الترتيب البسيط .

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ . ولا يتم الاعتماد هنا على معايير ، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ( أو الأداء ككل ) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم . وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء ، والتي سبق الإشارة إليها في بداية الفصل .

#### (٣) طريقة المقارنة بين العاملين .

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته ببقية الأفراد في نفس القسم ، ويكون وفقاً لذلك ثنائيات ( أو زوجيات ) من المقارنات ، ويتحدد في كل منها أى فرد أفضل ، وتتجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام ، وحسب المقارنات التي تمت .

فإذا كان هناك ٤ أفراد في القسم هم :

عمرو

فادى

محمد

رسمى

فإن المقارنات تكون كالآتي :

عمرو / فادى      عمرو / محمد      عمرو / رسمى

فادى / محمد      فادى / رسمى

محمد / رسمى

وعند اجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أى فرد أفضل فى كل مقارنة من المقارنات السابقة . ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل ، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل . وبناء عليه يمكن التوصل إلى شكل ( ٧ - ٧ ) والذي يبين نتيجة المقارنات الثانية . ويظهر من هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل والتالى فهو يعتبر ذا الرتبة الأولى ، وعمرو الثانى ، وفادى الثالث ، ورسمى الرابع .

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
عمرو	٢	٢
فادى	١	٣
محمد	٣	١
رسمى	-	٤

شكل ( ٧ - ٧ ) نتيجة المقارنات الثانية

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة ، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد عاملين كبيراً . حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً .

هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي :

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2} \quad \text{حيث } n \text{ هو عدد الأفراد}$$

ففي المثال السابق كان هناك ٤ أفراد ، وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون :

$$6 \text{ مقارنات} = \frac{4(3)}{2}$$

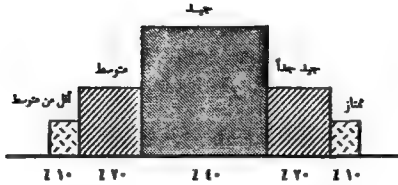
فهل تعرف عدد المقارنات في قسم به ٢٥ فرد ؟ إن عدد المقارنات سيصل إلى ٣٠٠ مقارنة ، وهو أمر يجعل عملية المقارنة صعبة . وبالتالي فإن أهمية هذه الطريقة تظهر في الأقسام التي يعمل بها عدد قليل من العمال .

#### (٤) طريقة التوزيع الاجباري

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً ( نسبياً ) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة . ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي ، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس ، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة ، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض .

ويوضح شكل ( ٧ - ٨ ) نظاماً تتبعه كثير من المنظمات ، عند استخدام طريقة التوزيع الاجباري .





شكل ( ٧ - ٨ ) درجات التوزيع الاجبارى

ومن هذا الشكل يمكن أن نلاحظ أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه فى القسم على هذه الدرجات ، فإذا فرض أن لديه ٢٠ من العاملين فإنه سيعطى ٢ منهم تقدير ممتاز ، و ٤ منهم تقدير جيد جداً ، و ٨ منهم تقدير جيد ، ثم ٤ تقدير متوسط ، و ٢ تقدير أقل من المتوسط . وقد تسأل نفسك ماذا يحدث لو لدينا ١٥ من العاملين هل سنعطى  $1\frac{1}{3}$  فرد تقدير ممتاز . هنا تكمن صعوبة الطريقة ، ولكن المنظمات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي ، وأنه لا يجب التقيد بشدة بهذه النسب ، وإن كانت هى موجودة للاسترشاد ، ولإجبار الرؤساء المباشرين على أن يوزعوا المرؤوسين على عدة تقديرات ، وبالتالي يردونهم على ألا يتحيزوا بالتساهل أو التشدد أو المتوسط .

#### (٥) طريقة الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج . أى أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم ، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج .

وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات ، هي كالآتي :

١ - يتم تحديد الأهداف ( أو النتائج ) المطلوب تحقيقها ، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها . وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها ، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها .

٢ - أثناء التنفيذ ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسه في تحقيق الأهداف ، وأن يتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتحرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً .

٣ - عند نهاية المدة المتفق عليها ، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية ( أي التي تم تحقيقها ) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة . وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً .

ويوضح شكل ( ٧ - ٩ ) أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف ، وذلك في إدارة للمبيعات .

الأهداف	الهدف	الاجاز	الانحراف
١ - عدد الزيارات البيعية للمملاء .	١٥٠	١٦٠	١٠٧
٢ - عدد المملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم .	٥٠	٥٠	١٠٠
٣ - كمية المبيعات من السلعة س ٤ .	١٠٠٠	٩٥٠	٩٥
٤ - كمية المبيعات من السلعة س ٣ .	٢٠٠٠	٢٢٠٠	١١٠
٥ - عدد شكاوى المملاء .	٢٠	١٥	٧٥
٦ - عدد تقارير البيعة المطلوبة في الشهر .	١٠	٨	٨٠

شكل ( ٧ - ٩ ) تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

أنظر إلى هذا الشكل ، وحدد بنفسك كيف تقيم أداء رجل البيع ؟ يبدو أنه بصفة عامة قد استطاع أن يحقق الأهداف المطلوبة منه . لم أن لديك رأياً آخر ؟ . إن هذه الطريقة تتميز بالموضوعية ، وإن كانت تحتاج إلى مجهود زائد من الرئيس المباشر فى تحديد أهداف محددة وواضحة وكمية ومقبولة من مرؤوسيه .

## (٦) قوائم المراجعة

يتم اعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين . وهى قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين فى العمل ، والصفات الواجب توافرها فيهم . ويتم وضعها فى قائمة . وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر فى تأثيره على الأداء للوظيفة . وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته . إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذى يعرف هذه القيم . وأن الرئيس المباشر لا يعرفها ، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم ، وذلك لتقييم مرؤوسيه ، فهى تكون خالية من هذه القيم ، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه . وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التى تتوافر فى أداء المرؤوسين ، بوضع علامة ( ✓ ) مثلاً .

وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية ، وقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر ، يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر فى أداء المرؤوسين ، وموضوع أمامه علامة ( ✓ ) .

وبوضح شكل ( ٧ - ١٠ ) شكلاً لقوائم المراجعة لأحدى الوظائف فى قسم الخبز والأفران فى شركة بسكويت . لاحظ أن قيم العناصر والصفات المذكورة ، إلا أن الرئيس المباشر لا يعلمها فى الواقع .

الاسم	القسم	التاريخ
ضع علامة ( ✓ ) أمام العبارة التي تنطبق على المروّس		
الوزن		
١ - يحصل على عينات من الخبز ويفحص وزنها وجودتها	٩,٢	.....
٢ - المكان الذي يعمل فيه دائم النظافة	٥,٦	.....
٣ - تأثراً مما أخذ رأى مروّسبه عند تحديد أواخر الشغل	٢,٧	.....
٤ - يتأخر في صيانة أدواته	١,٣	.....
٥ - يقرأ باستمرار مجلات وكتب الطهي والخبز	٦,١	.....
٦ - ليس لديه بعد نظر لما يمس العمل	١,١	.....
٧ - يستمتع بالحديث والتعاون مع عملاءه	٧,٣	.....
٨ - للمروّسين يحبون العمل معه وتحت امرته	٥,٨	.....
٩ - يحب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار	٥,٤	.....
١٠ - يمرض متجانه على العملاء في شكل جذاب	٦,٢	.....
١١ - تقاريره الأسبوعية دقيقة ومعبّرة	٤,٦	.....
١٢ -		.....
١٣ -		.....
٢٠ -		.....

شكل (٧-١٠) قائمة مراجعة لتقييم الأداء

وإذا افترضنا فى قائمة مراجعة تقييم الأداء المذكورة فى شكل ( ٧ - ١٠ ) ، أن الفرد الخاضع للتقييم وضعت له علامات ( ✓ ) أمام العبارات ١ : و ٢ و ٥ و ٧ و ٨ و ١٠ و ١١ ، فإن النتيجة الإجمالية لتقييم الأداء لهذا الفرد هى عبارة عن حاصل جمع أوزان هذه العبارات . أى أن تقييم أداء الفرد يساوى الآتى :

$$\text{تقييم الأداء} = ٩,٢ + ٥,٦ + ٦,١ + ٧,٣ + ٥,٨ + ٦,٢ + ٤,٦ = ٤٤,٨$$

وبالنظر إلى باقى القيم بالنسبة لباقى الأفراد ، وأيضاً بالنظر إلى القيمة الاجمالية للقائمة يمكن التعرف على ترتيب الفرد . فمثلاً إذا كانت القيمة الاجمالية للأوزان هى عبارة عن ٧٠ نقطة . فإن نسبة تقييم الأداء تساوى ٦٤ Z . وإذا كانت نسب تقييم الأداء لباقى الأفراد فى الإدارة هى عبارة عن ٤٦ Z و ٥٩ Z و ٦٠ Z فإن الفرد الأول ، الذى كان محل التقييم ، والذى حصل على ٦٤ Z يعتبر أكثرهم كفاءة وفعالية ، وبأى فى الرتبة الأولى بالنسبة لباقى الأفراد فى الإدارة.

## إخبار الأفراد بنتائج التقييم

### نتائج التقييم بين السرية والعلانية

تساءل بعض المنظمات : هل من الأفضل إخبار المرؤسين بنتيجة التقييم ؟ أم عدم إخبارهم بذلك ؟ . وهو الأمر الذى يطلق عليه أحياناً بعلانية وسرية نتائج التقييم (٨) .

تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء ، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم ، وذلك لأنه آمن من حيث عدم خلق مشاكل فى علاقات المشرفين بالمرؤسين ، وفى علاقات الزملاء ببعضهم ، وتحمل المنظمات العسكرية والأمنية إلى إتباع هذا الأسلوب لما توفره من تلك المزايا .

إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤسين بنتائج التقييم ، وذلك لعدة أسباب ، أهمها مايلي : المرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه ، ويود أن يعرف رأى رئيسه المباشر فى عمله ، ويود أن يرقى بمستوى أدائه فى المستقبل بمعرفة مستواه الحالى . كما أن العلانية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل هذا ولقد أصبح من الثابت علمياً ، من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمى أن علانية نتائج التقييم أفضل من سرعتها . وتطبيق هذه النتيجة عملياً يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة للمنظمة ( أى إدارة الموارد البشرية ) ، وذلك من خلال خطاب رسمى يوضح نتيجة التقييم ، أو بواسطة الرئيس المباشر ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسه .

هذا ولقد أصبح من الثابت علمياً أن مقابلة تقييم الأداء ذات تأثير كبير على الأداء المقبل للمرؤوسين ، وعلى تحفيزهم فى العمل . كما أصبحت إدارة مقابلات تقييم الأداء من المهارات الاشرافية التى تسعى للمنظمات لعقدها ، وذلك لكى تضمن أن الرؤساء والمشرفين لديهم هذه المهارة المطلوبة فى العمل .

### كيف يتم إخبار المرؤسين بنتيجة التقييم ؟

هناك مجموعة من القواعد التى يجب أن يتبعها أى رئيس عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء ، وأهم هذه القواعد هى :

١ - الصراحة فى تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوس .

٢ - تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرؤوس ، كوسيلة لكى يعلم مدى تقدمه فى الانجاز .

٣ - إتقان المرؤوس بالنتيجة ، وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل ، والحسم فى إدارة المقابلة .

٤ - الديمقراطية ، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس لكي يعبر عن رأيه . أى أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع إلى مرؤسه .

٥ - المقابلة هى وسيلة لحل المشاكل ، وتطوير وتحسين الأداء ، وهى وسيلة أيضاً إلى تنمية المرؤوس فى عمله .

ولزيادة فعالية مقابلات التقييم من خلال استخدام المبادئ السابقة ،  
لناتنا نقترح الخطوات التالية للمقابلات <sup>(٩)</sup> :

١ - يفضل أن تكون مدة المقابلة فى حدود ١٥ - ٢٠ دقيقة .  
٢ - تبدأ المقابلة بتحية قصيرة وغير رسمية ، وذلك لامتصاص أى مشاعر سيئة أو توتر .

٣ - يتم عرض الجوانب الحسنة أولاً ، ويخصص وقت أطول للمدح كلما لرتفعت الكفاءة .

٤ - يلى ذلك عرض لجوانب الأداء الضعيفة . والتي تحتاج إلى تطوير . ويتم ذلك باستخدام أكبر قدر ممكن من الأدلة ، وعدم استخدام النقد .

٥ - يجب إعطاء فرصة للمرؤوس أن يشرح وجهة نظره ، وعلى الرئيس أن يستمع له .

٦ - يتم التركيز على تصحيح الأخطاء ، وأوجه الضعف . وذلك بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً ، وعلى الرئيس أن يحصل على تعهد من المرؤوس بأنه سيحسن أدائه بشكل معين ، وأن الرئيس سيساعد المرؤوس على تحقيق ذلك .

٧ - يتم تلخيص المقابلة فى شكل خطة مستقبلية ، أو إتفاق به خطوات لتحسين الأداء ، وأزمة يتحقق فيها هذا التحسين .

## إدارة واستخدام نتائج التقييم

### دور إدارة الموارد البشرية فى مراجعة التقييم

يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً فى مراجعة نتائج التقييم ، والتي قام بها الرؤساء المباشرين . ومهمة المراجعة تكون فى الأتى :

١ - مراجعة شكلية للتأكد من استكمال قوائم التقييم من كل زواياها ، وعدم نسيان أى رئيس مباشر لأى بند من بنود التقييم .

٢ - مراجعة نتائج كل رئيس مباشر على حده ، وذلك للتأكد من عدم وجود أى تحيزات عامة ( مثل التساهل والتشدد والتوسط ) أو تحيزات شخصية فى تفضيل بعض المرؤوسين أو عدم تفضيل البعض الآخر .

٣ - مراجعة النتائج الكلية للتقييم ، للتعرف بشكل عام على ما إذا كانت الصورة الاجمالية أفضل لم أسوأ من الفترات السابقة ، وللتعرف على الآثار المالية التى ربما تؤدى إليها نتائج التقييم ، مثل الحوافز والملاوات والمكافآت .

٤ - التأكد من وضع كل تقييم خاص بأحد العاملين فى الملف الخاص به ، وذلك انتظاراً للوقت المناسب لاستخدامه . وقد يكون هذا الاستخدام فى عملية الترقية ، أو النقل ، أو الملاوات ، أو المكافآت ، أو التدريب .

٥ - يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضيف نوعاً من السرية على نتائج التقييم ، أو على التقارير الخاصة بتقييم الأداء . وألا تسمح بكشفها إلا فى حدود استخدام بياناتها لأخصائى التدريب ، أو النقل والترقية ، أو الملاوات والمكافآت . كما يمكن السماح للمرؤوسين أن يطلعوا على جزء من تقارير الأداء وفى حدود سياسة المنظمة فى سرية وعلاية تقارير الأداء .



## التظلم من نتيجة التقييم

تقترح نظم الإدارة التي تتسم بالديمقراطية في العمل ضرورة منح العاملين حق التظلم ، وذلك من أى قرار أو وضع يفاضل بين هؤلاء العاملين ، ومن أهم هذه الأوضاع مايمس بتقييم الأداء . ويعنى التظلم اعطاء الحق للعاملين فى الاعتراض على نتيجة التقييم . ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة .

فمثلاً . ينظم قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، أن للعامل أن يتظلم خلال ٢٠ يوماً من تاريخ علمه بنتيجة التقييم ، ويتم ذلك للجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض . وهى تتشكل من ثلاثة من كبار العاملين بالمنظمة ، وعضو تختاره اللجنة النقابية للعاملين بالمنظمة ، وعلى هذه اللجنة أن تبت فى التظلمات المقدمة إليها وذلك فى حدود ٦٠ يوم من تاريخ تقديم التظلم .

## استخدام نتائج التقييم

على كل منظمة تستخدم أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها ، أن تكون هذه الأنظمة ذات مكانة معينة ، ودور واضح ومحدد فى النظام الكلى لإدارة الموارد البشرية . وهذا يعنى تحديد مساهمة نتائج التقييم فى الممارسات الأخرى للموارد البشرية . وأن تكون هذه الاستخدامات مقننة بأنظمة تحدد طريقة الاستخدام ، ومن له حق استخدام المعلومات ، والنماذج الخاصة بها ، واجراءات العمل فيها ، والاجتماعات التى تعقد بفرض استخدام النتائج ، وشكل التقارير التى تكتب فى هذا الشأن .

ومن أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء للعاملين أنه يمكن أن يستخدم كأساس للترقية ( وإن كان هذا معيباً فى بعض الأحيان ، لأنه ليس هناك ضمان أن من يودى عمله الحالى بكفاءة ، سيؤدى عمله الجديد ، بعد الترقية ، بكفاءة ) .

كما يمكن أن يستخدم كأساس لمنح العلاوات والمكافآت والحوافز . كما أنه يمكن أن تحدد على أساسه احتياج العاملين للتدريب ( بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور في الأداء ، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير ) . كما يمكن أن يستخدم تقارير الكفاءة في عمليات النقل والتدب من إدارة إلى أخرى . ويمكن أيضاً أن يستخدم كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين ، وذلك من خلال توجيههم ، وإعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء .

### نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء

- ١ - يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء ، وهي التي تفسر نواحي الأداء ، ثم سلوك الأداء ، وأقلها موضوعية هي التي تفسر الصفات الشخصية .
- ٢ - يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للفاعلين على استخدامها..
- ٣ - يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل .
- ٤ - يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة ، استناداً إلى علاقتها بالأداء .
- ٥ - يفضل استخدام عدة نماذج ( أو ربما طرق ) للتقييم ، وذلك باختلاف الوظائف ، والمستويات التنظيمية .
- ٦ - يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرين على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم . وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم ( مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز ) .
- ٧ - يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم ( ويفضل أن يكون

مستويين : الرئيس المباشر لم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر ) ، وذلك لاضفاء الحيطة والموضوعية والرقابة فى عملية التقييم .

٨ - يجب الاهتمام بشكل وبطريقة لإخراج نماذج التقييم ، والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم ، وذلك لاضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة .

٩ - يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق ، والمخطط ، والمراقب على اجراءات التقييم ، وأن بنى علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدتهم وتدرهم على تقييم الأداء .

١٠ - يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أى أن تعلن لكل مرؤوس ، ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سرى نسبياً .

١١ - يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن .

١٢ - يجب أن يمنح العاملون الحق فى التظلم من نتيجة التقييم .

١٣ - يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسهم بشكل كامل وسليم .

١٤ - يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة ، والا فمن الأفضل عدم استخدامه على الاطلاق .

## العائد والتكلفة من تقييم الأداء

يحتاج نظام تقييم الأداء إلى تكلفة لكي يؤدي بشكل طيب ، وأهم بنود التكلفة هي :

- تكلفة تصميم قوائم تقييم الأداء .
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء .
- تكلفة الوقت والأجر الخاص بمسؤولي الموارد البشرية للأشراف على النظام.
- تكلفة الوقت التفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم رؤسيتهم .
- تكلفة مراجعة تقديرات التقييم وضبطها .
- تكلفة لجان التظلم من تقييم الأداء .
- تكلفة حفظ تقديرات التقييم في ملفات .

أما عائد هذه الوظيفة فهو غير مباشر ، حيث يمكن أن تساعد في أداء وظائف أخرى مثل التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها من وظائف الأفراد ، كما أن حفظ ملفات مستمرة ومنظمة تتضمن التقديرات السابقة لتقييم الأداء يمكنها ( من خلال دراستها وتحليلها ) أن تساعد على وضع معدلات نمطية للاداء على مستوى الوظائف والأقسام . ومن خلال مقارنة التقديرات الواقعية بالتقديرات النمطية ، يمكن تحليل درجة الارتفاع والانخفاض في الاداء .

## هوامش ومراجع الفصل

(1) Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel : Comtemporary Perspectives and Applications**, 4 th. ed., st. Paul , Minn. : West Publishing co., 1986 .

(2) George Milkovich and John W. Boudreau , **Human Resources Management**, 7 th ed., Homewood, Ill . : Irwin, 1993 .

(٣) أحمد ماهر د تقييم ممارسات المنظمات المصرية فى تقييم أداء العاملين ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، العدد الأول ، المجلد ٢٤ ، ١٩٨٧ .

(4) Donald P. Crane, **Personnel : the Management of Human Resources** , 4 th . ed ., Belmont , Calif. : Kent Publishing co., 1987.

(5) Phil Long, **Perfomance Appraisal Revisited**, London, Institute of Porsonnel Management, 1986 .

(6) George Milkovich and John W. Boudreau , Loc. cit

أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥ .

(7) Randal S. Schuller, Nicholas J. Beutell and Stuart A. Youngblood, **Effective Personnel Management**, 3 rd. ed., st. Paul, Minn. : West Publishing , 1989.

عادل حسن ، إدارة الأفراد ، الاسكندرية : مؤسسة شهاب الجامعة ، ١٩٨٦ .  
على السلمى ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، القاهرة : مكتبة غريب ،  
١٩٨١ .

صلاح عبدالباقي ، وعبدالغفار حنفى ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، بدون  
بيانات نشر ، ١٩٨٨ .

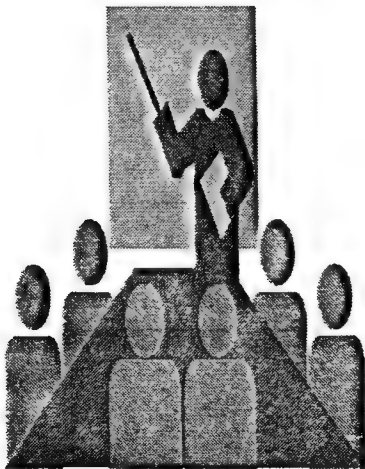
(8) Phil Long, Loc . cit .

على السلمى ، مرجع سبق ذكره .

صلاح عبدالباقي ، وعبدالغفار حنفى ، مرجع سبق ذكره .

(9) Donald P.Crane , Loc.cit

التدريب



الوظيفة ( العمل )		الفرد
          	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :	          
	- تحليل وتصميم العمل	
	- تخطيط الموارد البشرية	
	- الاختيار والتعيين	
	- تصميم هيكل الأجور	
	- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات	
	- تقييم الأداء	
	- التدريب	
	- تخطيط المسار الوظيفي	



## الهدف من الفصل

- ١ - التعرف على أهمية نشاط التدريب ، وأنه نشاط مستمر لكل من له صلة بإدارة الموارد البشرية .
- ٢ - بناء المعرفة والمهارة فى الخطوات الأربعة لعملية التدريب وهى : تحديد الاحتياجات من التدريب ، وتصميم برنامج التدريب ، وتنفيذ برنامج التدريب ، وتقييم كفاءة التدريب .

خبر (كند)

## فى التدريب

بسم الله الرحمن الرحيم

« إقرأ باسم ربك الذى خلق . خلق الإنسان من علق . إقرأ وربك الأكرم . الذى علم بالقلم . علم الإنسان ما لم يعلم »

العلق ١ - ٥

قال رسول الله ﷺ

« من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً الى جنة »

ستى قالت

« التكرار يعلم الشطار »

« إنك على ماتريه .. وجوزك على ماتعوبيه »

« فى الاعادة إفادة »

من الحكم

« زكاه علمك تعليم غيرك »

## الفصل الثامن

### التدريب

تهتم المنظمات بالتدريب ، لأن ماينفق فيه ، يمثل استثماراً فى الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر فى شكل زيادة الانتاجية الكلية . أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب فى زيادة المعارف والمهارات ، الأمر الذى قد يؤدى إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل .

ويعتبر التدريب *Training* من الأنشطة التى ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين . ويختلف التدريب عن التعليم ، وذلك فى أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التى لها علاقة بعمل محدد ، بينما يعبر التعليم *Education* عن زيادة فى المعارف والمذكرات التى لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد .

وبدأ الفصل الحالى بمعرض بعض اللقدمات العامة فى التدريب تتناول خطوات التدريب ، وتحديد المسؤولية عنها ، وأنواع وفلسفات التدريب المختلفة . ينتقل الفصل بعد ذلك إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ، ثم تصميم برامج التدريب ، ثم تنفيذ برامج التدريب ، وأخيراً تقييم برامج التدريب وأنشطته .

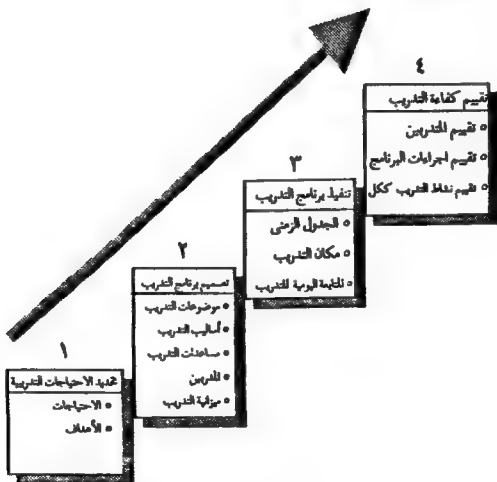
#### مقدمات فى التدريب

يسمى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد . ومجموعة الأنشطة التى تسمى إلى هذا الغرض تمثل فى مجموعها أنشطة التدريب ، وهو أمر متعرض له بالتفصيل فى سياق الفصل . كما يمكن اعتبار التدريب على أنه « تأقلم مع العمل » أو أنه « تغيير فى الاتجاهات النفسية والفنية للفرد تجاه عمله ، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد فى أداء العمل » .

وستعرض فيما يلي لخطوات التدريب ، وتحديد المسؤولية عنها ، وأنواع وفلسفات التدريب المختلفة .

### خطوات التدريب

تعتمد نظرية التدريب ( أو نظرية تطوير وتنمية العاملين ) على مكونات أساسية . وتظهر هذه المكونات في شكل ( ٨ - ١ ) ، والتي هي في حد ذاتها خطوات التدريب .



شكل ( ٨ - ١ ) خطوات التدريب

وتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة . وتبدأ هذه المراحل بتحديد الاحتياجات التدريبية ، والتي تعنى تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة ، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف

المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب ، وهى عبارة عن تغيير فى الاتجاهات ، وزيادة فى المعارف ، وتطوير فى المهارات فى مجالات وظيفية محددة .

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى تصميم لبرنامج التدريب ، والذي يعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية ( أو مادة ومحتوى تعليمى وتدريبى ) ، وتحديد الأسلوب الذى سيتم استخدامه بواسطة المدرسين فى توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين ( مثل المحاضرة ، والحالات ، والتمارين ، والمناقشة ) . كما يتم تحديد المساعدات ( أو المعينات ) التدريبية ( مثل الأفلام ، والسيورة ، والأفلام ) . وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدرسين فى البرنامج ، وأيضاً تحديد تكلفة ( أو ميزانية ) التدريب .

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى مرحلة تنفيذ برنامج التدريب ، والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذى للبرنامج ( من حيث مواعيد الجلسات ، والراحات وأزمته ) . كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب ( وتربيته ، واعداد تجهيزاته ) ، والمتابعة اليومية لاجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة .

وأخيراً ، وبعد انتهاء برنامج التدريب ، يحتاج الأمر إلى تقييمه ، ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب ، أو تقييم رأيهم حول اجراءات البرنامج . كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقييم فى كل البرامج قد يعنى محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل .

### من المسؤول عن نشاط التدريب ؟

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه ، أى إدارة الموارد البشرية ، والمديرين التنفيذيين فى مواقع أعمالهم ، والأفراد للمدرسين الذين يتلقون التدريب<sup>(١)</sup> . ويوضح شكل ( ٨ - ٢ ) مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين .

المتمرون التفرعون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم مهارات ومعلومات للمروسين .</li> <li>- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومروسينهم .</li> <li>- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة .</li> <li>- التحدث مع المروسين فيما يخص نصيبهم من خطة التدريب .</li> <li>- تقديم الممارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية .</li> <li>- للمشاركة في جهود التدريب والتطوير .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم نظام متكامل للتدريب .</li> <li>- التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة .</li> <li>- الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة ، ومتابعة الداخلي منها .</li> <li>- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب ، على مستوى الإدارات ، والأفراد .</li> <li>- تقديم الخبرة والدورة فيما يخص التدريب .</li> <li>- التأكد أن للمدربين التفرعيين يقومون بواجبهم التدريبي .</li> <li>- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب .</li> </ul>

شكل ( ٨ - ٢ ) مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمدربين التفرعيين في التدريب

ولا يجب أن تنسى أن أى فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه ، وأن عليه أن يتحضر بذهنه ، وأن يحدد النقاط التى تحتاج إلى تطوير ، ويناقشها مع رئيسه المباشر ، أو مدير التدريب والموارد البشرية ، وذلك لكي يتعرف على مايمكن عمله بصدد هذا الأمر ، وماهو دوره وأيضاً دور الأطراف الأخرى فى عملية التدريب والتطوير .

### أنواع ولسفات التدريب

على أى شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة ( أو فلسفتها ) فى التدريب . ويعنى هذا تحديد أنواع التدريب التى تفضلها الشركة وتود التركيز عليها ، ويعنى هذا ، فى نفس الوقت ، عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التدريب . وهناك العديد من أنواع التدريب ، وهى تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة ، وحينما تستقر الشركة على مجموعة من الاختيارات ( أى الأنواع ) ، تكون هذه

المجموعة ( أو التوليفة ) من الأنواع بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بالشركة .

وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب مايناسبها ، وذلك بحسب طبيعة النشاط العالي لها ، وطبيعة النشاط المرتقب ، والتغييرات المتوقعة . في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة ، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل ( ودرجة توافر المهارات فيه ) ، وشكل منظمات التدريب ، وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل ( ٢ ) .

وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية ، بالنسبة لأنواع التدريب ، ويحاول شكل ( ٨ - ٣ ) أن يوضح بعض أنواعها .

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب :		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
١ - توجيه الموظف الجديد .	١ - التدريب المهني والفني	١ - داخل الشركة
٢ - التدريب أثناء العمل .	٢ - التدريب التخصصي	٢ - خارج الشركة ،
٣ - تدريب لتجديد المعرفة والمهارة .	٣ - التدريب الإداري	أ - في شركات خاصة
٤ - تدريب بغرض الترقية والتقل .		ب - في برامج حكومية
٥ - التدريب للتهيئة للمعاش .		

شكل ( ٨ - ٣ ) أنواع التدريب

## أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

### ١ - توجيه الموظف الجديد Orientation

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد . وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع

الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ، منها على سبيل المثال ، الترحيب بالقادمين الجدد ، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع ، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل ، وتدريبه على كيفية أداء العمل .

وتختلف المشروعات فى طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة ، وغيرها من الطرق . وأهم البيانات والمعلومات التى تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هى كالآتى :

١ - معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه ، أنواع المنتجات ، التنظيم

الإدارى للمشروع ، والخريطة التنظيمية لها .

٢ - ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف .

٣ - ملابس العمل .

٤ - طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون وآلات التصوير .

٥ - الأجور والاستحقاقات والملاوات والاستقطاعات .

٦ - الإجازات العادية والمرضية والعطلة واجراءاتها .

٧ - السلوك فى العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات .

٨ - قواعد الأمن الصناعى والسلامة .

٩ - موقع المشروع والادارات والأقسام .

١٠ - التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج .

١١ - الاجازات والأعياد .

١٢ - الترفيات والحوافز .

١٣ - أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين .



## ٢ - التدريب أثناء العمل ، *On the Job Training*

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب . حيثُ تشجع وتسمى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتعلمين . وما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه اعتماد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها . وعما على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به .

## ٣ - التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة *Skill Renewal Training*

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك . وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

## ٤ - التدريب بغرض الترقية والنقل *Promotion Transfer Training*

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سيتنقل إليها . وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف . ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في

ترقية أحد عمال الانتاج الى وظيفة مشرف ، أى ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرامج تدريبى عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

#### • - التدريب للتهوة للمعاش *Retirement Training*

فى المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن ، إلى الخروج على المعاش . وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم « ركته على الرف » بالخروج على المعاش ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع بالحياة ، والبحث عن احتمالات أخرى غير الوظيفة ، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش .

#### أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

##### ١ - التدريب المهنى والفنى *Technical and Vocational Training*

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ، فى الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء ، والنجارة ، والميكانيكا ، والصيانة ، والتشغيل ، واللحام ، والسبك ، وغيرها .

وتمثل التلمذة الصناعية *Apprenticeship* نوعاً من التدريب المهنى والفنى ، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ( عادة صغار السن ) ، ويحصلون غالباً على شهادة فنية ( قد تعادل الاعدادية أو الثانوية ) ، وغالباً ماتمهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم .

##### ٢ - التدريب التخصصى *Professional Training*

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية

والمهنية . وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، والمشتريات ، والبيعات ، وهندسة الانتاج ، وهندسة الصيانة . والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الاجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة ، وتصميم الأنظمة ، والتخطيط لها ، ومتابعتها ، واتخاذ القرار فيها .

### ٣ - التدريب الإدارى *Managerial Training*

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والاشرفية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا ( أى الاشرفية ) ، أو الوسطى ، أو العليا . وهى معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، وتنظيم ، ورقابة ، واتخاذ قرارات ، وتوجيه ، وقيادة ، وتحفيز ، وإدارة جماعات العمل ، والتنسيق ، والاتصال .

### أنواع التدريب حسب مكانها

#### ١ - التدريب داخل الشركة *Internal Training*

قد ترغب الشركة فى عقد برامجها داخل الشركة ، سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة . وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج ، أو دعوة مدرسين للمساهمة فى تصميم البرامج ، ثم الاشراف على تنفيذها .

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلى ، هو مايسمى بالتدريب فى موقع العمل . *On-the-Job Training* وفى هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو الاشراف على قيام بعض العاملين القدماى ذوى الخبرة بهذه المهمة . وفى هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه . ويمتاز هذا النوع بتمائل وتناسب ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل ، وبالتالي سهولة نقل مايمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

## ٢ - التدريب خارج الشركة External Training

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أجزءاً من نشاطها التدريبى خارج الشركة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة .

ويمكن الاستعانة فى التدريب الخارجى إما بشركات خاصة ، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية .

أ- شركات التدريب الخاصة : على أى شركة تسعى إلى التدريب الخارجى بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تعلمن على جدية التدريب فيها ، وأن تفحص سوق التدريب ، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة

ب- برامج حكومية : تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب ، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية فى الدولة ( مثل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى مصر ) . أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية ، وهى عادة برامج تركز على رفع للمهارات والمعارف فى مجالات تهتم بها الدولة .

## تحديد الاحتياجات التدريبية

نتناول في هذا الجزء المقصود بالحاجة للتدريب ، وكيفية تحديدها على مستوى الفرد ، وعلى مستوى المنظمة ، وترجمة الحاجة للتدريب في شكل أهداف تدريبية يراد تحقيقها بواسطة أنشطة وبرامج التدريب (٣) .

### معنى الحاجة للتدريب

تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب ، وتخصيص موارد مالية عالية لها وذلك بسبب اعتماد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج . وتخطئ بعض المنظمات في هذا السعى ، وذلك بسبب عدم إستناد تصميم البرامج إلى حاجة عملية للتدريب . وما يزيد الأمر سوءاً ، أن هناك اعتقاداً لدى المنظمات ورجال الإدارة بأن التدريب يمكنه أن يحل مشاكل إنخفاض الأداء والانتاجية ، في حين أن كثير من هذه المشاكل يمكن حله بأساليب أخرى غير التدريب . لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب *Training needs* ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة ، ويعاني منها أفراد .

ويمكن البدء بالقول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء : ولتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية :

١ - الأداء المطلوب أو المستهدف .

٢ - الأداء الفعلي .

٣ - الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو مايسمى بالقصور أو العجز .

ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالآتي :

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي .

ويرجع القصور فى الأداء لسببين ، وأحد هذين السببين هو الذى يحدد الحاجة للتدريب ، فى حين أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة للتدريب . ولتوضيح هذا نسوق فيما يلى هذين السببين .

١ - لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة ، ويسمى هذا القصور بقصور فى المعلومات أو فى المهارات ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب .

٢ - هناك ما يعوق الأفراد ، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة ، من تنفيذ العمل ، ويسمى هذا القصور بقصور فى امكانيات الأداء . ويرجع هذا لأسباب منها مثلاً :

- سوء تصميم الوظائف .

- عدم توافر الامكانيات .

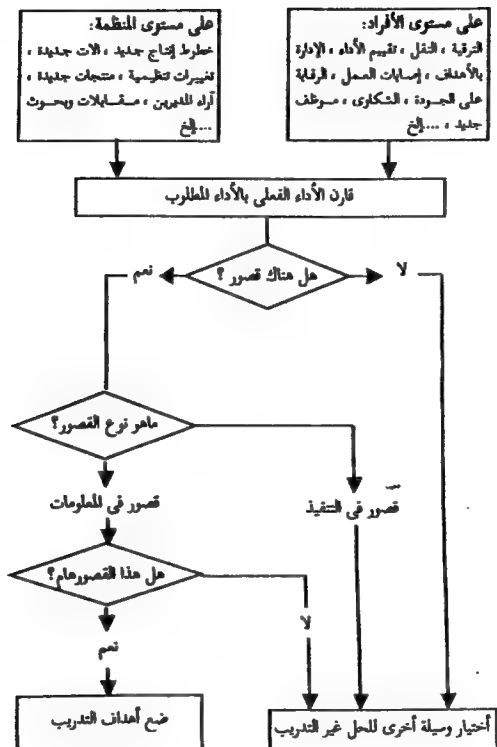
- سوء ظروف العمل .

- عدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها .

وهذا القصور لا يعالج بالتدريب ، وإنما يعالج بتلافى ، أو السيطرة على ، الأسباب المؤدية إليه .

### أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب

ويمكن تحديد القصور فى المعلومات أو فى المهارات ، والذى يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين : أولهما على مستوى الأفراد ، وثانيهما على مستوى المنظمة ككل . ويقدم شكل ( ٨ - ٤ ) الخطوات الاجرائية لتحديد الحاجة للتدريب سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة . حتى يمكن تحديد الهدف من التدريب ومحتوى برنامج التدريب .



شكل ( ٨ - ٤ ) تحديد الحاجة للتدريب

## تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد

يؤدى القصور فى معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب .  
ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية :

١ - الترقية . تؤدى الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة .

٢ - النقل . يؤدى إلى نفس الفجوة الموجودة فى النقلة السابقة .

٣ - تقييم الأداء . يؤدى هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلى ( كما هو موجود فى التقييم ) ، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم

٤ - برامج تخطيط المستقبل الوظيفى . عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة فى المستقبل الوظيفى للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور فى المعلومات أم لا .

٥ - الإدارة و الأهداف . يؤدى استخدام هذا الأسلوب الإدارى إلى التعرف على قصور فى المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.

٦ - الحوادث . إذا كانت هذه الحوادث واجعة إلى قصور فى معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تدريب هؤلاء الأفراد .

٧ - الرقابة على الجودة . إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب فى الأعطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم .

٨ - الشكاوى . إذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص فى معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم .



٩ - القيام بمهام خاصة. إذا كانت نية الإدارة هي استناد مهام خاصة لأحد الأفراد ، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه .

١٠ - التناوب الوظيفي . إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال .

### تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة

يمكن تبين أن هناك قصوراً في معلومات الأفراد أو في مهاراتهم ، وبالتالي الحاجة إلى تدريبهم ، وذلك بالنظر إلى أسباب على مستوى المشروع أو المنظمة .  
والآتي أمثلة لثل هذه الأسباب :

- ١ - إنشاء وحدات إنتاج جديدة .
- ٢ - إضافة منتجات جديدة .
- ٣ - استخدام آلات ومعدات جديدة .
- ٤ - الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة .
- ٥ - الأخذ بسياسات تسويق ، أو تسعير ، أو إعلان جديدة .

ويقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب .  
وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل ، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي . والمشاكل المترتبة على أي من هذه الأسباب وأساليب السيطرة على هذه المشاكل . وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب .

وكما ترى عزيزى القارئ ، أن تحديد الحاجة التدريبية على مستوى كل من الفرد والمنظمة ، هو أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية والمدربين التنفيذيين ، وتشمل هذه الدراسة مايلي :

١ - دراسة التنظيم : أى دراسة الإدارات والأقسام ، وما سوف يتم فيها من تعديلات فى هياكلها ، وحجورها ، وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة . وبالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعى للتدريب .

٢ - دراسة عمليات وأنشطة الشركة : أى دراسة الوضع الحالى والمرتبب فيما يمس خطوط الإنتاج ، والمنتجات ، والآلات ، والعمليات الإنتاجية ، والمعايير والمواصفات والجودة ، ووحدات الإنتاج ، والتكنولوجيا . وأى تغيير أو إضافة فى هذه الأمور تشير إلى احتياج لتدريب .

٣ - دراسة الأفراد : أى تتبع المسار الوظيفى لكل فرد ، ومدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالى أو العمل المتوقع الترقية أو النقل إليه . ووجود فرق بين معارف ومهارات وخبرات الشخص حالياً وبين ما يحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتياجات التدريبية .

وتتضافر كل الجهود التالية داخل إدارة الموارد البشرية ( أو إدارة التدريب ) ، وذلك لكى تقوم هى بتفريغ كل البيانات ، أو تبريرها فى جداول تحدد من خلالها عدد العاملين المطلوب تدريبهم ، وأنواع برامج التدريب المقترحة ، وأى بيانات أخرى قد تكون مفيدة فى هذا المجال . ومن أمثلة الأشكال التى توضح الحاجة للتدريب هو شكل ( ٨ - ٥ ) .

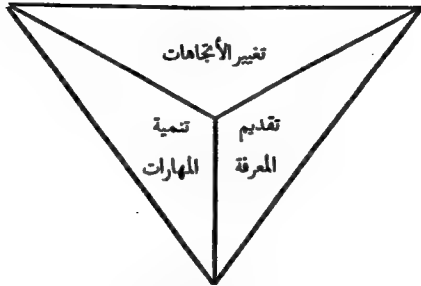
الحاجة للتدريب عن العام / ..... / .....						
الوظائف	نوع التدريب	عدد العاملين الحاليين	عدد العاملين للتدريب فضلاً	عدد العاملين المطلوب منهم للاحياجات التدريبية	العدد الممكن للتدريب هذا العام	العدد المأمول للتدريب للعام القادم
مديرين إدارات	قيادة والإدارة العليا	٧	٢	٥		
رؤساء الأقسام	تسمية إدارية	٢٤	٩	١٥		
ملاحظين	إدارة إشرافية	١٦	١٠	٦		
أخصائي ميقات	أخصائي ميقات	٦	٢	٤		
أخصائي أفراد	أخصائي مولود بشرية	٣	٢	١		
لمسّن مخازن	أخصائي مخازن	٤	٢	٢		
والمرسّن	فن البيع	٩	٥	٤		
كاتب	سكرتارية حذقة	١٥	٨	٧		
عمال	ثقافة عمالية	٦٤٠	٢٠٠	٤٤٠		

شكل (٨ - ٥) الاحتياجات التدريبية

### تحديد هدف التدريب

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف ، وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حده . ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف ، وأن يتأكد أنه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج .

هذا ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي ( وكما تظهر في شكل (٦ - ٦) .



شكل ( ٨ - ٦ ) أهداف التدريب

(١) تغيير الاتجاهات . وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون ، أو مثلهم العليا في العمل ، أو تقديرهم لأولويات العمل ، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل . كما قد تعنى تعديلاً في توجهات المتدربين ، وآرائهم . وقد تعنى أيضاً تغييراً وتطوراً في نية التصرف السلوكي المقبل إن منحت الظروف . وأيضاً تعنى نهضة المتدربين لتقبل آراء جديدة ، أو ظروف عمل جديدة .

. وأشهر برنامج تدريبي حدث في تاريخ مصر ، وكان هدفه تغيير في الاتجاهات ، هو برنامج تدريب رؤساء شركات قطاع الأعمال العام ، والذي أجرى في صيف وخريف ١٩٩٣ ، وقام مؤلف الكتاب بالمشاركة في تصميمه ، وإعداده له ، والإشراف عليه والتدريب فيه . وكان الهدف الرئيسي للبرنامج هو نهضة رؤساء مجالس الإدارات ، والأعضاء المتدربين للعمل في ظل الخصخصة ، والتحول إلى القطاع الخاص ، والعمل وفق آليات السوق ، كما استهدف البرنامج إلى تغيير اتجاهاتهم وتوجيههم لتقبل ظروف العمل الجديدة في هذه الشركات ، وفي ظل أسواق أكثر حرية ، وفي ظل تخطيط استراتيجي متقن .

(٢) تقديم المعرفة : إن تقدم المعرفة ، ونسيان هذه المعرفة ، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والمعلوم تبرز القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي . وذلك استناداً إلى أن العلم بالشئ أفضل من

الجهل به ، واستناداً إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم .

وقد ترى بعض الشركات إنشاء برنامج للقراءة بين العاملين ، وذلك في مجالات العمل التي يترمون بها . فالقراءة في موضوعات مثل القيادة ، وجماعات العمل ، والاتصال ، والشخصية ، والخطط ، والتنظيم ، وإنفاذ القرارات ، وغيرها تنفيذ أساساً في زيادة معارف العاملين ، ولا تهدف بالدرجة الأولى إلى مهارات محددة ، بل أن كثير من برامج التدريب الشاملة ، والتي تعتمد على أساليب الاستماع إلى محاضر ، أو المناقشة الجماعية ، أو حضور ندوة أو مؤتمر لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة للمرة أو الحصة العلمية في مجال معين .

(٣) تنمية المهارات : قد يحتاج المدربون إلى مهارة محددة . وهي تشير إلى إمكانية استخدام للمرة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً ، أو لحل مشاكله ، أو لتطويره . وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل ، خطوة خطوة ، وتفصيل زائد . كما تركز على ما يجب عمله ، وما لا يجب عمله . وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل ، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة ، وأسلوب الاستخدام بالتفصيل .

ويمكن أن نعتبر هذا الهدف من أصعب الأهداف لأنه يحتاج إلى الملم كامل للمرة والعلم في مجال معين ، ثم تحويل ذلك إلى خطوات محددة للتصرف والعمل . ونمثل التاون التالية أسماء لبرامج تدريب تهدف إلى تنمية المهارات : كيف تقنع المستهلك بالشراء ؟ ، وكيف تستوفي نماذج شؤون العاملين ؟ ، وكسيف تعاقب المروءات للشاغب ؟ ، وكيف تشتري احتياجات الشركة من الخامات ؟ ، كيف تستخدم برنامج لوتس ٣/٢/١ ؟ ، كيف تكتب باستخدام أسلوب معالجة النصوص على الكمبيوتر ؟ وكيف تفحص الخامات الكهربائية ؟ ، وكيف تتخذ قرار منع الاكمان باستخدام النظم الخيرة بالكمبيوتر ؟ .

ويقدم شكل ( ٨ - ٧ ) مثال لأهداف التدريب في أحد البرامج ، وذلك كتطبيق  
لثلاث أهداف السابق ذكرها .

- بمنهاية برنامج التدريب ، يكون المتدرب :
- (١) قد كوّن اتجاهات محببة تجاه التخصصة ، وفضل التحول إلى القطاع الخاص ، وكون نية للعمل الجاد في ظل الظروف الجديدة للشركات المصرية .
  - ( ٢ ) هل لاحظت أن هذا الهدف هو تغيير الاتجاهات ؟ .
  - (٢) التعرف على أحدث ماوصل إليه علم الإدارة فيما يخص التخطيط الاستراتيجي التنافسي ، والتعرف على مكونات هذا النظام للدرجة التي تمكنه أن يشرحها لغيره بامتنان .
  - ( ٣ ) هل لاحظت أن هذا الهدف هو تقديم المعرفة .
  - (٣) تنمية المهارات في استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي ، وبناء نظام متكامل داخل الشركة للتخطيط الاستراتيجي ، وإتباع خطوات هذا التخطيط خطوة بخطوة .

شكل ( ٨ - ٧ ) مثال لأهداف التدريب في أحد البرامج

كما يمكن التفريق في أهداف التدريب ليس فقط من حيث نوع ومحتوى التدريب ، كما تبين في السطور عاليه ، بل وأيضاً من حيث درجة وكثافة أو مستوى التدريب الى أهداف التدريب التالية :

١ - التلمذة : ويتم هنا تعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها ، ففى كثير من الأحيان قد يفيد العلم بالشئ ~~حتى وان كان ذلك ضروري~~ ابتداءية .

٢ - رفع مهارة الأداء : ويتم هنا تعريض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب للدرجة التي يمكن فيها للمتدرب أن يتذكر معظم الحصيللة العلمية . أو يتم تعريض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن يتقنوها بدرجة كبيرة .

٣ - السيطرة والتفوق : على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لغيره ، وأن يتعرف على العلاقات الداخلية بين أجزاء الموضوع ، وأن يؤديها بصورة متفوقة .

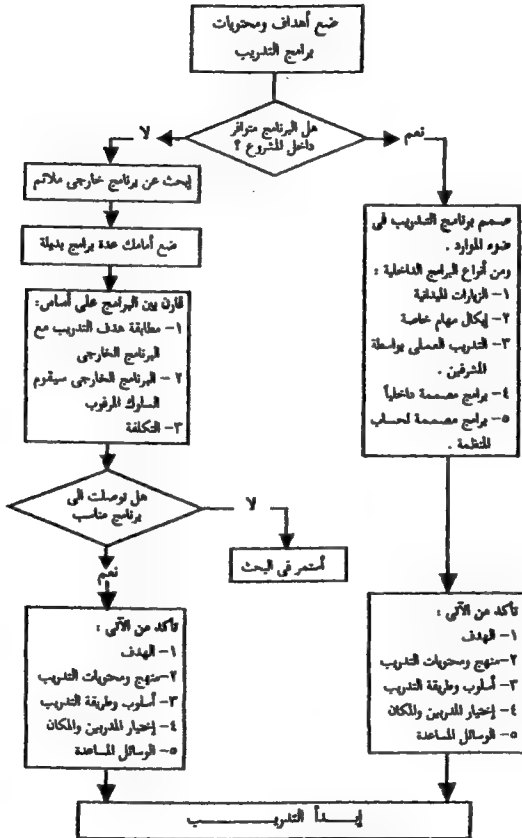
كما يمكن أيضاً التفريق في أهداف التدريب ، وذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب كالآتي :

١ - أهداف قصيرة الأجل : وفي الغالب تغطي إحتياجات تدريبية عاجلة وسريعة ، تعبر عن رغبة للمنظمة في علاج مشاكل طارئة ، أو لمواجهة إحتياجات سريعة لبعض الأفراد ، أو لبعض الإدارات .

٢ - أهداف طويلة الأجل : وهي في الغالب تغطي إحتياجات تنمية وتطوير متأنية ، وتعبر عن رغبة للمنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات .

### تصميم برنامج التدريب

يلى تحديد الحاجة إلى التدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة . ويتضمن تصميم برنامج التدريب عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التدريبي ، ثم تحديد أساليب التدريب ، والأدوات المساعدة فيها ، ولأيضاً تحديد المدربين وأخيراً وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج<sup>(١)</sup> . ويوضح الشكل (٨ - ٨) التالي نموذجاً إجرائياً لطريقة تصميم برنامج التدريب والذي ستناول مكوناته بالشرح في هذا القسم .



شكل ( ٨ - ٨ ) خطوات تصميم برنامج التدريب



## وضع محتويات خطة التدريب

يضم منهج خطة التدريب شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التدريب ، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث ، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية ، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات ، وأسماء المدربين لكل حلقة . ويوضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع النظام الاجرائي الأساسي لخطة التدريب .  
ويمثل شكل ( ٨ - ٩ ) نموذجاً لمحتوى خطة التدريب .

اسم البرنامج	تقديم عمال الإنتاج الجدد للمعمل
اليوم الأول : افتتاح وفكرة عامة .	١ - ترحيب .
	٢ - نظرة الشركة في شؤون العاملين .
	٣ - تاريخ وتنظيم الشركة .
اليوم الثاني : الأجور وساعات العمل .	١ - الاستحقاقات والاستقطاعات والمزايا .
	٢ - ساعات العمل وساعات الراحة .
	٣ - الاجازات ومزايا العاملين .
اليوم الثالث : مكان العمل .	١ - زيارة ميدانية لأقسام الإنتاج .
	٢ - السلامة والأمن الصناعي .
	٣ - إسهامات العمل والتأمينات الاجتماعية .
اليوم الرابع : محاسب .	١ - الترتيبات والمستقبل الوظيفي للعاملين .
	٢ - معاملة الزلاء والمرؤوسين والمرؤساء .
	٣ - ملخص لما سبق .
	٤ - أسئلة وأجوبة واختبار .
	٥ - حفل ختام .

شكل ( ٨ - ٩ ) محتوى خطة التدريب

أما محتويات خطة التدريب فنحن الحويلة المقدمة للمدرسين وذلك فى شكل دليل للمدرسين يحوى الدروس والقراءات . ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمدرسين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التدريب .

وفى بعض الأحيان يتم وضع دليل للمدرسين ، ويحوى إرشاداً لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظرى ومتى تعطى لهم أمثلة ؟ ، وكيف تدلر الأسئلة ؟ ، وملعى تلك الأسئلة ؟ ، وكيف يتم التركيز على رفع للمهارة أو الأداء الفعلى ؟ ، وملعى التمارين ؟ ، وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل للمشاكل ؟ ، وغيرها .

### أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التى تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها فى الأذهان . ومن ضمن هذه الأساليب : المحاضرة ، المناقشة ، تمثيل الأدوار ، دراسة الحالات ، دراسة الوقائع ، المماريات ، التمارين ، وتملجة السلوك ، وغيرها وسنعرض لهذه الأساليب فيما يلى :

١ - التدريب العملى *Coaching* . ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والجراءات التفصيلية ، ثم يسأل المدرب ويشجعه على القيام بالأداء ، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والانتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص فى جماعات التدريب صغيرة الحجم .

٢ - تمثيل الأدوار *Role Playing* . يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ، ثم يعطى المدرب لمجموعة المتدربين مثلاً غملياً على أن يقوموا هم بتنفيذه . وهذه الطريقة مامى إلا محاولة لتقليد الواقع ، وذلك بأخذ

مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها . وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والوظائف ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على ادارة المقابلات الشخصية ، والتدريب على البيع ، والتدريب على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة .

٣ - دراسة الحالات . *Case Studies* . فى محاولة لإبراز الواقع فى عملية التدريب ، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ، ويقوم الدارسون بتناول أمهاتها من حيث المشاكل ، وأسبابها ، وحلولها البديلة ، وتقييم للبدايل المختلفة . وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات ، حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين ، كما أن البعض يتقاعس فى تحضيرها بصورة سائلة للمحاضرة ، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكمل .

٤ - البريد الوارد *In Basket* . فى محاولة أخرى لإبراز الواقع ، وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم اعطائه دوسيه به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التى تشابه تلك التى ترد فى البريد اليومى ، وعلى الدارس ( الذى يكون فى الغالب من الطبقة الإدارية ) أن يحدد أنسب تصرف يره فى كل بند من بنود البريد الوارد . ويلاحظ أن هناك حدوداً لفعالية هذا الأسلوب . ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة فى التمرين وهمية ، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة .

٥ - الوقائع الحرجة *Critical Incident* . للافاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ( وقائع ) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير ( حرجة ) والخاصة بموضوع التدريب ، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريسي بالواقع والممارسة . وعلى المدرب أن يتقن الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لئلا يعرض احدى الوقائع الحرجة ، أو لئلا يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة احدى هذه الوقائع .

٦ - المباريات الإدارية *Business Games* . يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباراة ماعى إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة . ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة فى المباراة ويتصرفوا ويتخلوا قرارات فى ضوء ماعو متاح لهم من معلومات ، فقد تؤخذ حالة احدى الشركات من زاوية التعريف بالهيفة الإدارية ، والمشاكل التسويقية من تسعير ومناقد بيع ومنتجات وبرامج ترويج واعلان ، والجوانب الانتاجية من جداول انتاج وخطوط انتاج وتدفق خيامات وصيانة ، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز ، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات . ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين ( مدبرين غالباً ) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى . وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكساب المدبرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية . ويمكن فى كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف احدى الشركات .

٧ - المناقشة الجماعية *Group Discussion* . عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين ، يمكن أن يسمى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة . وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر فى تحديد المشكلة ، وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول . ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعى تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات ، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً ( ٤ - ٦ أشخاص ) . ويلعب المدرب دوراً رئيسياً فى تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها .

٨ - لتدريب الحساسية *Sensitivity Training* . تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات ، والتصرف بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة ، وتبدأ بتكوين جماعة لتدريب (*Training Group* (T Group من حوالى ١٠ - ٢٠ فرد ،

على ألا يكون هناك قائد محدد ، ولا مشكلة محددة بصورة سالفه . والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم . ويؤدي لتدريب الحساسة إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة سلوك الجماعة حتى يمكن بنى حلول تساعد فى النهوض بالجماعة ، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع فى اشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير فى الأنظمة والتنظيم .

٩ - نمذجة السلوك *Behavior Modeling* . وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد . ويمر التدريب هنا بتعرض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين فى الواقع مع توضيح الخطوات المتتابة لها بصورة منطقية . فيقوم بالأداء الفعلى وبدور الفرد النموذجى المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية . ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجى ويقدم المشرف للمباشر مجموعة من الارشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجى ، ويصاحب هذا الأسلوب إستخدام الأفلام أو شرائط الفيديو فى عرض الأداء النموذجى للمشرف وفى عرض وشرح خطوات الأداء . ومع تكرار عرض الفيلم ، وطلب المشرف من الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم ، وأن يقوم بتقليد الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تتيبها وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية .

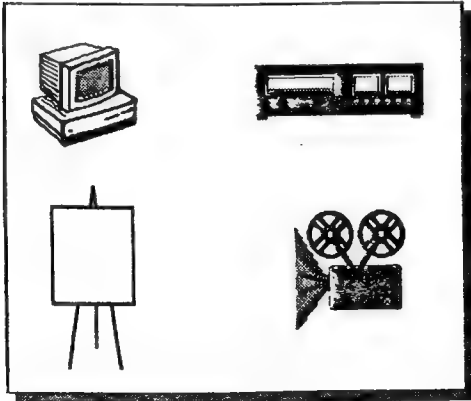
١٠ - العصف الذهنى *Brainstorming* . ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد فى التفكير . ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ، كما أن وإبل الآراء الغريبة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التى أثارها المدرب ، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة فى نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب .

## المساعدات التدريبية

تطلب مساعدات أو معينات التدريب دوراً أساسياً ، وذلك فى جعل هذا التدريب مثيراً ، ورشيقاً ، ومرناً ، ومتحركاً ، وممتناً . كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية ، والتي تستخدم المدرب فى طريقة عرضه للمعلومات ، وإدارته للمناقشات ، وتوصيله للمعارف ، وتدعيمه للمهارات .

ومن أمثلة المساعدات ( أو المعينات ) التدريبية مايلى ( وكما يظهر فى شكل ( ٨ - ١٠ ) :

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| <i>Boards</i>             | ١ - السبورات ( العادية والبيضاء والمنظقة ) |
| <i>Flip Charts</i>        | ٢ - اللوحات الورقية                        |
| <i>Overhead Projector</i> | ٣ - العاكس الخلفى                          |
| <i>Films Video Tapes</i>  | ٤ - الأفلام وشرائط الفيديو                 |
| <i>Computers</i>          | ٥ - الكمبيوتر                              |



شكل ( ٨ - ١٠ ) أمثلة من مساعدات ومعينات التدريب

## المدرسون Trainers

لا يجب أن يتبادر للذهن القارىء أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها فى كل المدرسين ، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع التدريب والهدف وأسلوب التدريب والمحتوى التدريسي ، فلا يمكن أن تتشابه صفات مدرب يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال مع صفات مدرب يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المديرين . وعلى القائمين بتصميم برنامج التدريب أن يأخذوا فى الاعتبار هدف برنامج التدريب ومحتواه والدارسين ونوع وأسلوب التدريب قبل أن يقوموا باختيار المدرسين .

وعلى الرغم من هذا ، يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التى يفضل توافرها فى المدرب الناجح ، وهذه الصفات هى :

١ - المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريسي لحلقه البحث أو الدراسة . وكلما كان المدرب متخصصاً فى مجال الدراسة ولديه الملم بالاتجاهات العلمية الحديثة فى المجال كلما كان أفضل .

٢ - القدرة على الاستماع إلى الدارسين ، فكثير من المدرسين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذى يفقدهم القدرة على سماع الآخرين .

٣ - القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم .

٤ - القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار .

٥ - القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع فى حلقات التدريب ويتطلب ذلك قدر من المرونة فى امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها

٦ - الحيوية والنشاط بما يمكن من جذب انتباه للتدريسين .

## ٧ - الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة

فى التدريب .

### ميزانية التدريب

يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب فى التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب ، ويؤثر هذا فى اتخاذ قرار البدء فى التدريب من عدمه . كما قد يؤثر فى تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذى يسمح بأن يكون برنامجاً اقتصادياً ، كما يؤثر فى تحديد قيمة اشتراك الدارس ( وذلك فى حالة قيام جهاز خارجى بالتدريب . ويقدم شكل ( ٨ - ١١ ) التالى نموذجاً مقترحاً لطريقة حساب تكلفة التدريب متضمناً البنود الرئيسية الواجب ادخالها فى الميزانية التقديرية للتكاليف .

وبلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التدريب . أما الشركات التى ترسل دارسها إلى معاهد ومراكز تدريب خارجية فإن تكلفة التدريب فيها تنحصر أساساً فى مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التدريب . وتنحصر التكلفة فى المادة بين عدة عشرات من الجنيهات ولكنها قد تصل إلى مئات أو آلاف الجنيهات للمشارك الواحد وذلك بحسب نوع البرنامج والدارسين ومكان التدريب وغيرها . ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التى أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب ، والبحث عن برامج تدريبية ، والاتصالات ، والمكائبات ، وأى مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التدريب .



التكلفة	طريقة الحساب	البند
-		<b>مركبات</b>
-		مستشارين
-	عدد الأفراد $\times$ متوسط المرب الشهري $\times$ نسبة الوقت المخصصة للبرنامج	مصممين
-		باحثين
-		مترجمين
-		مدرسين
-		<b>أجور خارجية</b>
-	التكاليف المفق عليها $\times$ عدد الأفراد $\times$ أجر الساعة $\times$ عدد الساعات للنفقة	مستشارين
-		مدرسين
-	من كشوف الصرف السابقة	انتقالات
-	الإيجار أو الاستهلاك	قاعات التدريب
-	" " "	الأثاث
-		<b>أدوات تدريب</b>
-		<b>مساعدات</b>
-	الإيجار أو الاستهلاك	أنلام
-	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	لوحات
-	" " " "	شفافيات
-	" " " "	نماذج
-	" " "	أفلام وطبائير
-	" "	ورق
-	تكلفة الكتابة والنسخ والورق والطبع	كتب التدريب
-	" " " "	إعلانات
-	" " " "	مكافآت
-	" " " "	شهائد تخرج
-	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	محل ختام
-	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	مشتريات
-	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	حواجز تفريق
-	إجمالي تكاليف البرنامج	

شكل ( ٨ - ١١ ) ميزانية برنامج التدريب

## تنفيذ برنامج التدريب

يلى مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هى : تنفيذ البرنامج .  
وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها ، فلى مدير وأخصائى التدريب  
الاشراف على التنفيذ ، والتأكد أن التصميم الذى وضع قد أمكن تنفيذه .  
ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هى وضع الجدول الزمنى لتنفيذ  
البرنامج ، وترتيب مكان وقاعات التدريب ، والمتابعة اليومية لسير البرنامج (٥) .

### الجدول الزمنى للبرنامج

يقدم شكل ( ٨ - ١٢ ) نموذجاً للجدول الزمنى لبرنامج التدريب . ويتضح  
من هذا الجدول أنه يتضمن عدد أيام البرنامج ، وعدد الجلسات فى كل يوم ،  
وزمن بداية ونهاية كل جلسة ، وموعد الراحة ، والتسجيل ، والاختبارات ،  
وحفل الختام .

### قاعات التدريب

ويؤثر الترتيب الداخلى لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب ، فالطريقة  
التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير على امكانية توصيل  
المعلومات وامكانية مشاركة واستجابة الدارسين فى المناقشة .

ويوضح الشكل ( ٨ - ١٣ ) التالى بعض النماذج الشائعة الاستخدام فى  
تصميم وترتيب قاعات التدريب .

عدد أيام البرنامج : ٤ أيام

تبدأ السبت ..... / ..... / .....

وتنتهى الأربعاء ..... / ..... / .....

وقت الانعقاد : يومياً من الساعة ٩ ص وحتى ٢ بعد الظهر

جدول الجلسات :

• الجلسة الأولى : من ٩ ص وحتى ١٠ر٣٠ ص

راحة : من ١٠ر٣٠ ص وحتى ١١ ص

• الجلسة الثانية : من ١١ ص وحتى ١٢ر٣٠ ظهراً

راحة : من ١٢ر٣٠ ظهراً وحتى ١ بعد الظهر

• الجلسة الثالثة : من ١ بعد الظهر وحتى ٢ بعد الظهر

أحداث هامة : التسجيل للبرنامج :

يتم يوم السبت الموافق ..... / ..... / .....

من الساعة ٨ ص وحتى ٨ر٣٠ ص

اختبار نهائى :

يتم يوم الأربعاء الموافق ..... / ..... / .....

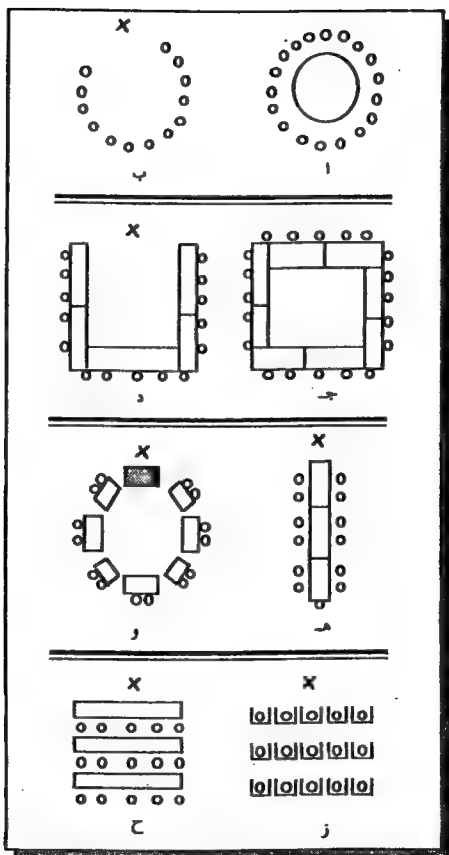
من الساعة ١٢ر٣٠ ظهراً وحتى ١ بعد الظهر

حفل الختام :

يتم يوم الأربعاء الموافق ..... / ..... / .....

من الساعة ١ر٣٠ بعد الظهر وحتى ٢ بعد الظهر

شكل ( ٨ - ١٢ ) نموذج للجدول الزمني لبرنامج التدريب



شكل ( ٨ - ١٣ ) نماذج من قاعات التدريب

فعلى سبيل المثال نجد أن الشكل أ وهو الدائرة المستديرة يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة ، كما أن تعبيرات الوجه وحركة الجسم ملحوظة بواسطة جميع الدارسين مما يمكن من تمييز الآراء والاتصال ، لذا قد يكون من المفيد إستخدام المائدة المستديرة فى أساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية وتدريب الحساسية ومناشأهه من أساليب .

أما الشكل ب وان كان يشابه الشكل أ نسبياً إلا أنه يتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الأخص عند إستخدام وسائل مساعدة فى التدريب ويتناسب هذا الشكل مع أسلوب المصف الذهني *Brainstorming* فى التدريب .

وقدم الشكل جـ طريقة رسمية فى ترتيب الدارسين ، حيث أن المائدة للربعة يمكنها أن تفصل بين نوعيات الدارسين ، وكل جانب من المائدة يمكن أن يمثل جماعة تنتمى إلى قسم أو إدارة أو شركة مستقلة ، ويحاط على هذا الشكل أن رؤية وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب غير كاملة ، كما أن المدرب ليس له مكان محدد . ويتناسب هذا الشكل أسلوب المناقشة الجماعية .

واشتقاقاً من الشكل جـ نرى أن المائدة المستطيلة ( شكل هـ ) يمكنها أن تحد من المشاركة والمناقشة لأن الدارس فى أول المائدة لا يستطيع رؤية زميله فى آخر المائدة ، إلا أن المائدة المستطيلة تسمح بوجود مدرب ، بل فى بعض الأحيان تسمح بوجود مدرب آخر يقب على رأى المدرب الأول .

أما الشكل دـ والمنتظم على شكل حرف U فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاث صفوف أو مجموعات ، ويسمح بالمشاركة فى الرأى ، ويسمح بإضافة نوع من الرسمية والبروتوكول فى ترتيب الدارسين . ويحاط على هذا الشكل أنه لايسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح . ويستخدم الشكل U غالباً فى حلقات التنمية الادارية .

وبمثل الشكل و توفيقاً بين شكل الدائرة المستديرة وحرف U معا ، وبالتالي فهو يحاول أن يوفر مزايما الشكلين معا .

ويقدم الشكلا ن ز ، ح تقليداً لفصول الدراسة التقليدية فى المدارس والجامعات والشكل ز هو عبارة عن كرسى بمسند للكتابة ، وهو يقدم ميزة هامة وهى المرونة ، حيث أنه يمكن تغيير طريقة ترتيب المقاعد من صفوف إلى دوائر صغيرة تسمح بالمناقشة الجماعية ودراسة الحالات وحل التمارين . أما الشكل ح فهو لا يتيح قدراً كبيراً من المناقشة والمشاركة ، ويتيح سيطرة عالية للمدرب على الدارسين ، وإن كان لا يتيح للمدرب إمكانية التعرف على مدى تقدم الدارسين فى حل التمارين أو تفقد ارجاء الحجرة للاجابهة على الأسئلة الشخصية للدارسين .

### المتابعة اليومية للبرنامج

يحتاج الأمر من إدارة المولرد البشرية ، ومدير التدريب ، أو أخصائى التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة ، وعلى مدار أيام البرنامج . وتعنى المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع ، والتحقق من أن كل الأمور تسير فى مجرياتها .

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومى مايلى : التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب ، والتأكد من إعداد للمادة العلمية والتمرينات ، وتقديمها فى الوقت المناسب للمدرسين ، وتوفير المساعدات والمعينات التدريسية ، والحفاظ على الجدول الزمنى للبرنامج والالتزام به ، وأخذ حضور وغياب المدرسين ، وتوفير سبل الراحة للمشاركين فى البرنامج .

كما يتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج ، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة فى حالة غياب المدرب ، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائى ، وعدم توافر إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب . أو علاج مشاكل بين المدرب والمدرسين ، أو بين المدرسين بعضهم البعض .

## تقييم كفاءة التدريب

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التدريب . وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا ، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج مستجبة في المستقبل أم لا . وإذا كان هذا هو الحال ، فإن التقسيم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل .

وكم من دولة نامية ، ومنها مصر ، بذلت جهوداً كبيرة في تدريب مواردها البشرية ، وأنفقت أموالاً ومجهوداً في تحديد الحاجات التدريبية وفي تصميم البرامج ، إلا أنها غالباً ما تتقاعس عند وضع أنظمة تقييم هذه البرامج . ويؤدي هذا الوضع إلى فشل كثير من البرامج التدريبية وبرامج التنمية .

وفيد تقييم برامج التدريب في التقييم الذاتي لإدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارة هذه الأجهزة . فتحسن الأداء والانتاجية وشعور الدارسين بالاستفادة ، قد يكون دليلاً قوياً على فعالية إدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارتها ، مما قد يشجع في المستقبل على استخدام استمرار عمل هذه الأجهزة وتنمية وتطوير القائمين بالعمل فيها . وقد يكون رد الفعل معاكساً في حالة فشل مثل هذه الأجهزة .

ويهتم هذا الجزء بثلاث موضوعات ، فنعرض أولاً للخطوات التي تمر بها عملية تقييم فعالية التدريب ، ثم تنتقل إلى طرق قياس فعالية التدريب ، وأخيراً نعرض للتصميمات المنهجية لقياس فعالية التدريب <sup>(١)</sup> .

## خطوات تقييم كفاءة التدريب

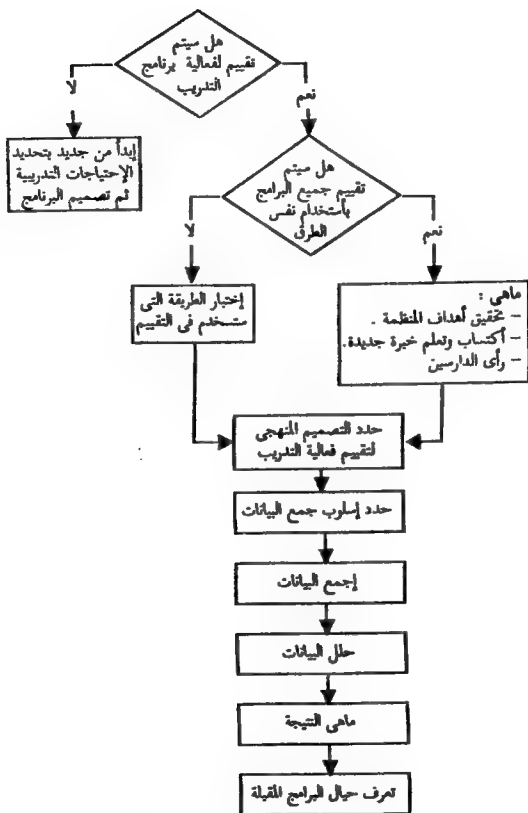
يقدم الشكل ( ٨ - ١٤ ) التالي توضيحاً منطقياً للخطوات التي تمر بها عملية تقييم كفاءة التدريب . وتتم الخطوات المنطقية بسؤال حول ما إذا كانت برامج التدريب سيتم تقييم فعاليتها من عدمه ، وهذا التساؤل يعنى أن كل البرنامج قد لا يحتاج إلى تقييم ، فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل ، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى تقييم شامل . يلى ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التدريب قد تختلف طرق تقييم فعاليتها . وستعرف على ثلاثة طرق لتقييم التدريب ، أحدها تركز على مساهمة برنامج التدريب فى تحقيق أهداف المنظمة أو فى القضاء على مشاكل معينة بها ، وتركز الثانية على قياس الخبرات التي تعلمها أو اكتسبها الدارسين ، وتركز الأخيرة على قياس رأى وردود فعل الدارسين حول برنامج التدريب .

يلى ذلك تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التدريب . وستعرف فى جزء ثا ل للتصميمات المختلفة ، ثم تلى خطوة جمع البيانات الخاصة بالفعالية . وتحليلها ، واستخلاص النتائج التي تشير إلى ما إذا كان برنامج التدريب فعالاً أم لا ، وإلى التعرف على مشاكل البرنامج الحالي . وتفيد هذه النتائج فى وضع حلول واتخاذ قرارات خاصة ببرامج التدريب المشابهة فى المستقبل .

نخلص إلى أن خطوات تقييم فعالية التدريب هي كالآتي :

- ١ - تحديد طريقة التقييم .
- ٢ - تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم .
- ٣ - تحديد أسلوب جمع البيانات
- ٤ - جمع البيانات .
- ٥ - تحليل البيانات .
- ٦ - استخلاص النتائج .
- ٧ - وضع توصيات خاصة بالمستقبل .





شكل ( ٨ - ١٤ ) خطوات كفاءة فعالية التدريب

## طرق تقييم كفاءة التدريب

تختلف طرق تقييم كفاءة التدريب على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب في عملية التقييم ، والتي على أساسها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها ، وتحليل هذه البيانات . ويمكن التفريق هنا بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب .

١ - تحقيق أهداف المنظمة .

٢ - اكتساب وتعلم خبرات جديدة .

٣ - رأى أو رد فعل الدارسين .

### ١ - تحقيق أهداف المنظمة

تسمى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التدريب ، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة ، أو لعلاج مشاكل تعاني منها المنظمة . وعليه فإن تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والإنتاجية ، أو أن المشاكل التي تعاني منها المنظمة قد انتهت بعد التدريب . ومن مؤشرات الإنتاجية الواجب تحسينها هي كمية المبيعات ، تكلفة بيع أو إنتاج الوحدة ، عدد الوحدات المنتجة في الساعة / عدد الوحدات المنتجة للعامل الواحد . ومن أمثلة المشاكل الواجب القضاء عليها هي الشكاوى ، الغياب ، التأخير ، معدل الإصابة ، معدل الفاقد والهالك في الإنتاج ، معدل المرفوض من المبيعات ، وغيرها .

وتمر خطوات التقييم كالآتي :

١ - تحديد الهدف التنظيمي أو المشكلة في شكل محدد الأبعاد .

٢ - وضع الهدف التدريبي في شكل كمي ، مثل رفع كمية المبيعات

١٠٪ أو تخفيض الإصابة في العمل بمقدار ٥٠٪ .

٣ - تطبيق البرنامج .

٤ - حساب المؤشرات السابق تحديدها ولكن بعد التدريب .

٥ - تقييم البرنامج بناءاً على الفرق بين المؤشرات قبل التدريب وبعده .

## ٢ - اكتساب وتعلم خبرة جديدة

قد يكون هدف التدريب فى اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد فى أعمالهم . فى هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التدريب على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد .

وتمر خطوات التقييم كالتالى :

١ - تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة ،

وهذا هو هدف التدريب والذي يجب تحديده بدقة .

٢ - تطبيق برنامج التدريب .

٣ - اختيار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب ، أو الخبرة التى تم

تعلمها . وتم ذلك بأسلوبين :

( أ ) ملاحظة السلوك الفعلى للدارس أثناء أدائه للعمل

بعد تلقيه التدريب .

أو ( ب ) إعطاء الدارس اختبار لقياس درجة تحصيله

للمعلومات والخبرات ، وهو يعاقل الاختبار الذى

يتلقاه طالب الجامعة فى نهاية العام الدراسى .

٤ - مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج .

ففى برنامج لتعليم مشرقى الصف الأول بعض مبادئ المراسلات والتقارير

الإدارية أمكن تحديد الخبرات والمعارف التالية كمعايير للتعلم وكهدف للتدريب ،

كما أمكن اختبار الدارسين وكانت درجاتهم ( من ١٠ درجات ) كالآتي ، كما في شكل ( ٩ - ١٥ ) التالي :

عمر	قادي	نهي	حسين	نبهال	إجمالي
٧	٩	٨	٦	٧	٣٧
٥	١٠	٣	٥	٥	٢٨
٦	٦	٤	٢	٣	٢١
٩	٧	٥	٣	٦	٣٠
قدرات وجمل قصيرة					
الاعتماد بمقدم التقرير					
الاعتماد بنهال التقرير					
عرض متعلق للبيانات					
٢٧	٣٢	٢٠	١٦	٢١	١١٦
إجمالي					

شكل ( ٩ - ١٥ ) بيانات تقييم كفاءة التدريب

ويقدم الجدول السابق بيانات كثيرة يمكن تحليل بعضها كالآتي :

١ - أنه من مجموع درجات مقلده ٢٠ درجة ( ٤ بنود  $5 \times$  أفراد  $10 \times$  درجات ) كانت الدرجات الاجمالية ١١٦ ، أي أنه تم تحقيق ٥٨ % من مجموع الدرجات المستهدفة .

٢ - يتباين بنود البرنامج أو مكوناته من حيث الدرجات فأعلاها حصل على ٣٧ درجة وأدناها حصل على ٢١ درجة من إجمالي قدره ٥٠ درجة .

٣ - يتباين الأفراد الدارسين في الدرجات التي حصلوا عليها ، فحصل أعلى فرد وهو قادي على ٣٢ درجة وحصل حسين على أدنى درجة وهو ١٦ درجة من إجمالي قدره ٤٠ درجة .

من هذا التحليل يمكن استخلاص النتائج التالية :

١ - يمكن تقييم الفعالية الإجمالية لبرنامج التدريب ، ويتبين أن البرنامج قد حقق أهدافه نسبياً .

٢ - يمكن تقييم بنود أو مكونات برنامج التدريب ، فأكثرهم فعالية هو البند

- الأول والخاص بالكساب الدارسين مهارة كتابة فقرات وجمل قصيرة .
- ٢ - يمكن تقييم فعالية الدارسين ، ويبدو أن فادى هو أكثر الدارسين فعالية .

### ٣ - رأى أو ردود أفعال الدارسين

إذا كان رأى الدارسين من الأهمية ، أو إذا تعذر استخدام الطريقتين السابقتين ، يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن رد فعلهم تجاه برنامج التدريب . ويمكن سؤال المدرسين والمدرسين على البرنامج عن رأيهم أيضاً . ويقوم قسم التدريب بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأى ، وتوجه هذه القائمة عادة فى آخر يوم من أيام برنامج التدريب وفور إنتهائه . ولكن ليس هناك ما يمنع من إعداد قائمة أخرى توجه إلى الدارسين مرة أخرى ولكن بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رأيهم عن البرنامج ومدى استفادتهم منه فى أعمالهم .

وتصر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- ١ - تحديد الموضوعات التى يمثل حولها رأى الدارسين .
  - ٢ - تصميم قائمة أسئلة تحوى هذه الموضوعات .
  - ٣ - تحديد أسلوب القياس .
  - ٤ - تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات .
  - ٥ - تحليل البيانات .
  - ٦ - التوصل للنتائج .
- وبوضح شكل ( ٨ - ١٦ ) التالى جزء من قائمة أسئلة تحوى بعضاً من أنواع الأسئلة ، كما تحوى بعضاً من أساليب القياس .

٧- مارك في الاجابات التالية ( ضع علامة / أم الإجابة التي تراها مناسبة )

ممتاز جيد متوسط ضعيف

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

قاعات التدريب

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

الإضاءة والتهوية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

المساعدات التدريبية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

موعد البرنامج (مساء)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

المدرسين

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

المشرفين على الدورة

٨- ضع علامة ( / ) أمام أحسن الموضوعات التدريبية التي تلقيتها في

برنامج رفع المهارات الإشرافية ؟

- العملية الإدارية .

- مبادئ التخطيط .

- التنظيم .

- أساليب اتخاذ القرار .

- مهارات الاتصال .

- القيادة والحوافز .

- الرقابة .

٩- ماهي الموضوعات التدريبية التي تعتقد أنه يمكن حذفها مستقبلاً ؟

١٠- ماهي الموضوعات التدريبية التي تعتقد أنه يمكن التوسع فيها مستقبلاً ؟

١١- ماهو رأيك بصفة عامة عن برنامج رفع المهارات الإشرافية ؟

شكل ( ٨- ١٦ ) جزء من قائمة لقياس رأى للتدربين

## التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب

هناك تصميمات منهجية عديدة لتقييم فعالية التدريب ، ويمكن التفريق بين هذه التصميمات أخذاً في الحسبان الاعتبارات التالية :

**أولاً :** مجموعات القياس . ونعني بها تلك المجموعات التي ستخضع لعملية التقييم لفعالية التدريب . ويمكن التركيز أثناء عملية التقييم على مجموعة الدارسين فقط ، أو مقارنة مجموعة الدارسين بمجموعة أخرى لم تتدرب .

**ثانياً :** وقت القياس . ونعني به ذلك الوقت الذي يتم فيه جمع معلومات وبيانات تفيد في تقييم فعالية التدريب . ويمكن التركيز هنا على جمع هذه البيانات بعد التدريب ، أو جمعها قبل وبعد التدريب .

وبناء على الاعتبارات السابقة يمكن التوصل إلى أربع تصميمات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية تقييم فعالية التدريب . ويوضح الشكل ( ٨ - ١٧ ) التالي هذه التصميمات الأربعة ، وهي كالآتي :

وقت القياس	مجموعات القياس	
	بعد	قبل وبعد
الدارسين	١	٢
الدارسين مع مجموعة مقارنة	٣	٤

شكل ( ٨ - ١٧ ) التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب

١ - القياس للدارسين بعد التدريب .

٢ - القياس للدارسين قبل وبعد التدريب .

٣ - القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تلق التدريب وذلك بعد التدريب

٤ - القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب .

ويلاحظ أن أكثر التصميمات فعالية هو التصميم الرابع حيث يعطى بيانات كاملة عن كل من المجموعة الدارسة والمجموعة المقارنة وذلك فى زمنين مختلفين أحدهما قبل والآخر بعد تطبيق برنامج التدريب ، كما يلاحظ أن أقل التصميمات فعالية هو التصميم الأول حيث أن هناك مجموعة واحدة هى الدارسين وأن زمن التقييم هو بعد التدريب مما لا يتيح أى أساس للمقارنة .

### العائد والتكلفة من التدريب

ذكرنا فيما سلف موضوع ميزانية التدريب ، وهو يتناول بشيء من التفصيل كيفية حساب تكلفة برنامج التدريب . وإذا أضيفت على ذلك أجور المسؤولين فى إدارة الموارد البشرية على التدريب ، وأتعاب المستشارين ، وتكلفة الاتصال بمكاتب وشركات التدريب ، وتكلفة إدارة مركز التدريب بالمنظمة لأمكن التوصل الى حساب الكلية لنظام التدريب .

وبأى العائد الأساسى للتدريب فى تحسين الاداء ، وذلك من خلال التطور فى معايير معينة مثل :

- التحسن فى الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل .
- التحسن فى سرعة الاداء .
- التحسن فى القدرة على حل المشاكل الوظيفية .



- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام المولود .  
ولقد أشرنا فيما سلف الى بعض الأساليب ، والطرق المنهجية في قياس العائد  
من التدريب . هذا ويمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية :

$$\text{نصيب العامل من التدريب} = \frac{\text{اجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\text{نصيب جنيه الأجر من التدريب} = \frac{\text{اجمالي ميزانية التدريب}}{\text{اجمالي ميزانية الأجر}}$$

$$\text{تكلفة يوم التدريب الواحد} = \frac{\text{اجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد ليال التدريب}}$$

$$\text{عدد الأيام التي يتدرب بها العامل الواحد} = \frac{\text{ليال التدريب الكلية}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

وتزبد الاستفادة من هذه المؤشرات والنسب وذلك بمقارنتها من سنة لأخرى  
أو بين الأقسام ، ومع الشركات الأخرى .

## هوامش ومراجع الفصل

- (1) Herbert G. Heneman, III , Donald P.Schwab, John A.Fossum  
and Lee Dyer, **Personnel / Human Resources Management**,  
5 th . ed . , Homewood, Ill . : Irwin, 1993 .  
  
Robert L. Mathis and John H.Jackson, **Personnel :  
Contempory Perspectives and Applications**, 4 th . ed . st  
. Paul, Minn . : West Publishing Co ., 1986 .
- (2) John M. Ivancevich and William F .Glueck, **Foundations of  
Personnel / Human Resources Management**, 5 th . ed . ,  
Homewood, Ill . : Irwin, 1993 .  
  
Rosemary Harrison, **Training and Development**, London,  
Institute of Personnel Management, 1988 .
- (3) At & T Learning and Development Organization, **The Trainer  
Library : Vol. 3, Planning and Analysis**, Amesterdam :  
Addison Wesley, 1987 .  
  
Dugan Laird, **Approaches to Training and Development**,  
Reading, Mass . : Addison-wesley, 1978 .
- (4) At & T Learning and Development Organization, **The Trainer  
Library**, op. cit., Vol. 2. **Techniques of Instruction  
Development**, Amesterdam : Addison-Wesley, 1978 .  
  
Grey Kearsley, **Training and Technology**, Reading, Mass . :  
Addison Wesley, 1984 .

Dugan Laird, Loc. Cit.

أحمد هاشات ، أسس التدريب ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ .

(5) Dugan Laird, Loc. Cit .

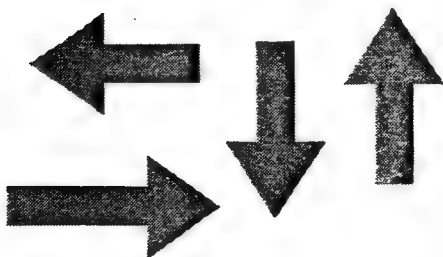
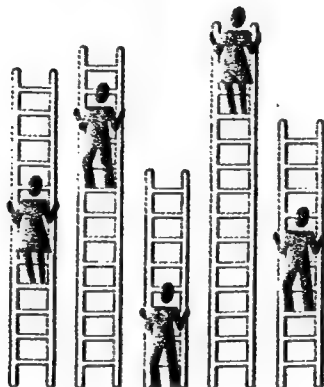
(6) Idem .

أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ،  
١٩٨٥ .



# ٩ المسار الوظيفي

تخطيطه وتنميته



الوظيفة ( العمل )		الفرد
	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتصميم العمل</li> <li>- تخطيط الموارد البشرية</li> <li>- الاختيار والتعيين</li> <li>- تصميم هيكل الأجور</li> <li>- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات</li> <li>- تقييم الأداء</li> <li>- التدريب</li> <li>- تخطيط المسار الوظيفي</li> </ul>	

## الهدف من الفصل

- ١ - التركيز على أن من أهداف إدارة الموارد البشرية ،  
والأفراد ذاتهم : بناء المستقبل والمسار الوظيفي ،  
 وتحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته .
- ٢ - بناء المعرفة والمهارة في كيفية قياس التوافق بين الفرد  
 ووظيفته .
- ٣ - تقديم المعرفة والمهارة لكل من المنظمة والفرد ،  
 وذلك في تخطيط المستقبل الفردي والمسار الوظيفي .

# خير الكلام

## فى المسار الوظيفى

بسم الله الرحمن الرحيم

« أهم يقسمون رحمت ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم فى الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً ورحمت ربك خير مما يجمعون »

الزخرف ٢٢

قال رسول الله ﷺ

« أنزلوا الناس منازلهم »

ستى قالت

« أما أنا أمير ، وأنت أمير ، مين يسوق الحمير »

« الناس مقامات »

« كل واحد يختار التوب الى يناسبه »

من الحكم

« لا تهاب من استشار »

« من صبر وثباتى نال ما تمنى »



## الفصل التاسع

# المسار الوظيفي

### تخطيطه وتنميته

#### مقدمة

من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه **تخطيط وتنمية المسار الوظيفي** Career Planning and Development . وهي إحدى الوظائف التي تمنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة ، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة ، وذلك بفرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية ، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل .

وسيتناول هذا الفصل عدة موضوعات تبدأها بمقدمات سريعة عن معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، وأهمية هذه الوظيفة ، ومن يقوم بها . ويتناول الفصل بعد ذلك إلى الهدف من هذه الوظيفة وهو تحقيق التطابق والتوافق بين الفرد والوظيفة ، مع التركيز على كيفية إكتشاف مثل هذا التطابق ( أو ربما الاختلاف ) . ويتناول الفصل بعدها إلى بعض الأساليب التي تتبعها المنظمات في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لعاملاتها . وأخيراً ، يتناول الفصل بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها الفرد في تخطيط وتنمية مساره الوظيفي في حياته العملية .

## مقدمات فى تخطيط وتنمية

### المسار الوظيفى

يهتم هذا الجزء بتحديد معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى ، وأهميته ، ومن يقوم بهذه الوظيفة .

### معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى

يركز المعنى العام والأساسى لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة ، وبين الوظائف التى يتقلدونها من ناحية أخرى . ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، والتى أشرنا إليها فى الفصول السابقة . إلا أن الاهتمام التفصيلى بوظائف إدارة للموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق ، مما قد يستدعى الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى<sup>(١)</sup> .

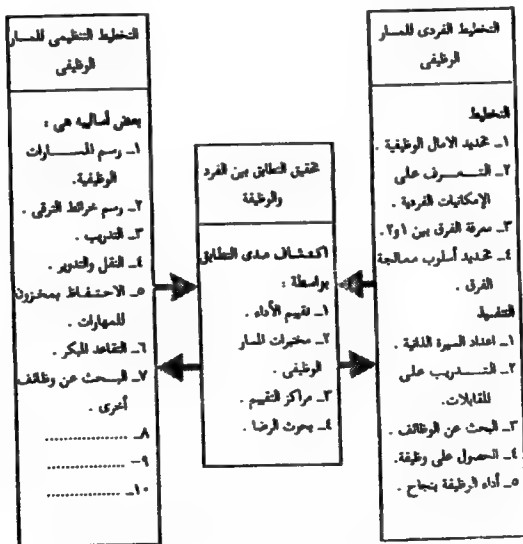
ويرى القارئ من هذه المقدمة البسيطة ، أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفى يهتم المنظمة ، بنفس القدر الذى يهتم كل فرد على حده . وكلاهما يهتم فى سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة . ويزداد الاهتمام من كل منهما ، إلى الدرجة التى يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى ، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى<sup>(٢)</sup> .

ويركز المدخل الفردى على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفى ، ومعرفة امكانياتهم وقدراتهم ، وتدريبهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . وعليه يتضمن ذلك تخطيط للمستقبل الوظيفى للأفراد ، وتنمية لمهاراتهم وامكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذى يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم .

ويركز المدخل التنظيمي على اتباع أساليب إدارية ( كالتمهيد والتدريب والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك تحقيقاً لأهداف المنظمة في الاتاجية وأهداف الفرد في الرضا والسعادة عن العمل .

### نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

يقدم المؤلف نموذجاً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، وهو يعتمد على مدخل الكتاب الذي يركز على تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة . ويقدم شكل ٩ - ١ هذا النموذج .



شكل ( ٩ - ١ ) نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

وبلاحظ من هذا الشكل أن الجانب الأيمن منه يركز على المدخل الفردى لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى ، بينما يركز الجانب الأيسر على المدخل التنظيمى لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى .

ويركز المدخل الفردى على جعل الفرد ، الذى يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفى ، يتصور ذاتياً بمستقبله وواقعه الحالى ، أى أن يتعرف على طموحاته وآماله ، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته ، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله . وإذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات غير كافية ، فهل يمكن أن يكون هناك حل لذلك ؟ ، وما هو هذا الحل ؟ . ومن الحلول العامة هى أن يتدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية ، وأن يتدرب على مقابلات التوظيف واختباراتها ، وأن يتدرب على البحث عن وظيفة ، وحينما يحصل على واحدة فعليه أن يجيد فيها .

أما المدخل التنظيمى فهو يركز على تلك الأنشطة التى تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة . وهى تتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية ، بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين ، والبحث عنهم فى المصادر السليمة ، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة ، واختبارات ومقابلات الوظيفة التى تجعل عملية الاختيار السليم ممكناً . يلى ذلك توجيه العاملين الجدد فى وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ، ونقلهم ، وترقيتهم ، ورسم المسارات الوظيفية السليمة ، والامتناء عن العاملين غير المناسبين ، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والمعاش .

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل فى اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة أخرى . ومن هذه الوسائل تقييم الأداء ، ومختبرات المسار الوظيفى ، ومراكز التقييم ، وبحوث الرضا . وكل هذه الوسائل تساعد فى تحديد ما إذا كان الفرد صالحاً لوظيفة أم لا .

## أهمية تخطيط المسار الوظيفي

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، ومن أهم هذه الأسباب مايلي :

(١) تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة . إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه ، فإن للمنظمات تسمى إلى تحقيق الإنتاجية والربح . وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً .

(٢) تخفيف القيود على حركة العمالة . إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعنى فرض قيود على حركة العمالة ، ووضعهما داخل سياج لايتحرك منه . فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضر من هو صالح لها . وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق امكانيات الأفراد ، وتشجعهم على ذلك .

(٣) التقليل من تقادم العمالة . إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ، وتقليلهم ، أو حتى الاستغناء عنهم ، يعنى بقاء بعض العاملين في أماكنهم ، حتى تتقادم مهاراتهم ، وتقل دافعيتهم للعمل . ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ( من خلال النقل والتدريب والاستغناء ) يعنى تنشيط مهارات العاملين ، وتجديدها ، والابقاء على مايمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات .

(٤) تقليل تكلفة العمالة . الزايا السابقة تجمل ماينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة . ففى منظمات ناجحة يمكن أن يكون للنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً ، لكن انتاجية العمالة والأرباح تفوق بهراحل هذا الانفاق . وفى منظمات فاشلة لايرجى ماينفق على الأمر ينما تفوق تكلفة العمالة ( ممثلة في الأجور والحوافز ) العائد والربح ، وتحقق بذلك خسائر فادحة .

## من يقوم بهذه الوظيفة ؟

هناك عدة أطراف ضليعة في مايجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي . فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما ، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات . أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية ، فهي مسؤولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة . ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها ، وتنفيذها . أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة ، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما ، أو نصح الفرد في اتجاه محدد . يوضح شكل ( ٩ - ٢ ) هذا الأمر .

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
١- وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي .	١- ملاحظة المرؤوسين للتحرف على مدى التوافق مع وظائفهم .	١- التفكير بالآمال الوظيفية .
٢- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته .	٢- تقديم النصح والخبرة وللشورة .	٢- التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة .
٣- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح وللشورة .		٣- معرفة الفرق بين ١ و ٢ .
٤- مساعدة الأفراد على التفكير بأنفسهم والتخطيط لمسارهم .		٤- التفكير بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها .
٥- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمغريات وغيرها .		

شكل ( ٩ - ٢ ) دور الأطراف المختلفة في أداء وظيفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

## التوافق بين الفرد والوظيفة هو هدف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

السؤال الأساسي الذي يطرح نفسه هنا هو كيفية اكتشاف وجود توافق  
(أو إختلاف) بين الفرد والوظيفة ؟  
هناك بعض الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها لاكتشاف هذا ،  
ومن أهم هذه الأساليب مايلي <sup>(١)</sup> :

١ - تقييم الأداء Performance Appraisal

٢ - مختبرات المسار الوظيفي Career Workshops

٣ - مراكز التقييم Assessment Centers

٤ - بحوث الرضا Job Satisfaction Survey

(١) تقييم الأداء

يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق بين الفرد ووظيفته . فإذا كان الفرد  
يؤدي وظيفته بالكامل بشكل ممتاز دل هذا على التوافق . أما إذا كانت تقارير تقييم  
الأداء تشير إلى أداء سيء ، دل هذا على عدم توافق بين الفرد ووظيفته . وتحليل  
تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد ،  
والتي يحتاج فيها إلى علاج . وباجراء مزيد من التحليل حول طبيعة هذه المجالات  
والمهارات ، طبيعة الوظيفة ، وحول طبيعة الشخص قد يمكن معرفة أسلوب العلاج .  
وأساليب العلاج كثيرة منها التدريب ، والنصح والارشاد ، والنقل ، والتنزيل  
الوظيفي ، وغيرها من الملاحظات التي سنشير إلى بعضها لاحقاً .

(٢) مختبرات المسار الوظيفي

تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفي . وهي

عبارة عن تمارين واختبارات ، والفرض الأساسى منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية ، وأن يكتشف مآلديه من امكانيات وقدرات ومهارات تساعده فى تحقيقها ، وأن يكتشف مآلديه من نقص فيها ، وذلك لكى يعرضه من خلال خطة يضعها لنفسه مستقبلياً ، وقد تتضمن هذه الخطة التدريب ، والقراءة ، والقيام بمهام وظيفته ، وعلمسة مهارات معينة وتطبيقها .

وبجانب التمارين والاختبارات ، يمكن استخلام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفى Career Counselling . ويقوم بها مستشار مدرب ( من داخل أو من خارج الشركة ) ، والفرض الأساسى من الاستشارة ( أو للمشورة ) هو نفس الفرض المطروح فى الفقرة السابقة .

#### (٣) مراكز التقييم

هى عبارة عن برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات التى تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية ، الحالية والمرتبقة . وبمقارنة ماتم قياسه بما يجب أن يتوافر لدى الشخص ، يمكن التعرف على الفرق ، وهذا الفرق يمثل مايجب تطوير الفرد عليه ، وذلك من خلال برامج تدريبية ، أو برامج قراءة ، أو غيرها من البرامج .

#### (٤) بحوث الرضا

يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته ، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق ( أى الاختلاف ) . وتقوم بعض الشركات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة رضا العاملين عن عملهم ، ولوجه الرضا وعدم الرضا . ومن أهم نواتج هذه البحوث هى التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا ، وذلك مثل : انخفاض السلطة ، وغموض العمل ، وعدم تأهيل الموظف للوظيفة ، وانخفاض كفاءة الإشراف ، ورداءة ظروف العمل ، وغيرها من الأسباب التى لو تم تغييرها من خلال نقل الموظف أو تدريبه ، لأمكن إحداث نوع من التوافق بين



الفرد ووظيفته .

إن الأربعة طرق السابقة تمثل بعض الطرق الشائعة والتي تستخدمها المنظمات في اكتشاف مشاكل المسار الوظيفي لديها . ووجود تطابق بين الفرد ووظيفته يعنى علم وجود مشاكل في المسار الوظيفي ، وعدم وجود تطابق بين الفرد ووظيفته يعنى وجود مشاكل تحتاج إلى جهود منظمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي . ومن أهم الجهود أو الوسائل التي تستخدمها المنظمات في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو ما نعرضه في الجزء التالي .

### وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

تستطيع أى منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل (١) . وفي الواقع ، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية ، والتي تم شرحها في هذا الكتاب ، والتي إن أحسن أداؤها ، وإن تم توجيهها لهذا الغرض ، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي . إلا أن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حده ، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على وجه خاص . ويحذر ذلك أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة ( من خلال أنظمة ، وإجراءات ، ولوائح ) ترمي شعور تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

وبجانب هذه المقدمة ، فإن شكل ( ٩ - ٣ ) يقدم جميعاً للوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

## وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

### في مرحلة الدخول للمنظمة

- ✓ ١ - توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة .....
- ✓ ٢ - استخدام ممارسات جيدة في التوظيف ( طلب التوظيف ، والاختبارات ، والمقابلات )

### في مرحلة توفير وظيفة ومناخ عمل مناسب

- ✓ ٣ - توفير وصف وظيفة متكامل .....
- ٤ - تأهيل الموظف الجديد بواسطة .....
- ٥ - التدريب .....
- ٦ - توفير مهام بها تحدى .....
- ٧ - إشراك المدربين المتفهمين في ممارسات المسار الوظيفي .....

### في مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد والوظيفة

- ✓ ٨ - تحليل نتائج تقييم الأداء .....
- ✓ ٩ - استخدام مراكز التقييم .....
- ✓ ١٠ - استخدام الاختبارات .....
- ✓ ١١ - استخدام مخزون المهارات .....

### في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة

- ١٢ - النقل .....
- ١٣ - تحييب النقل إلى كسبل .....
- ١٤ - النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة .....
- ١٥ - الترقية ( وعرقلة الترقى ) .....
- ١٦ - الترقية للوظيفة .....
- ✓ ١٧ - عرقلة المسار ( أو السالم ) الوظيفي .....
- ✓ ١٨ - التنبؤ .....

### في مرحلة الخروج من المنظمة

- ١٩ - التعاقد المبكر .....
- ٢٠ - المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة .....

✓ تنبر إلى أن هذه الوظيفة قد تم تناولها في الفصل السابقة .

شكل ( ٩ - ٣ ) وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

يلاحظ القارئ أن بعض الرسائل المروضة في الشكل قد تم تناولها بالفعل في فصول سابقة . وسوف نعرض هنا تلك الممارسات الجديدة ، والتي لم تتعرض لها سلفاً .

### التأهيل Orientation

بعد اختيار الموظف الجديد ، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة ، وذلك من خلال تأهيله عملياً واجتماعياً ونفسياً . ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي . ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة ، وتطورها ، وتنظيمها ، وهياكل الإدارة فيها ، وأنظمة العمل ، والمتجات والخدمات التي تقدمها ، وأنظمة الأجور ، ومزايا وخدمات العاملين ، وحقوق وواجبات الموظف ، وممارسات الحضور والغياب ، والسلوك داخل العمل . كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها . كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر ، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والرؤوسين ، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيط بالوظيفة ، والعلاقات والاعراف السائدة في العمل ، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة . وكما ترى ، فإن هذا التأهيل يلعب دور مهم في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة ، وحتى لا يخذع أو يصدم في عمله الجديد ، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة .

### التدوير Rotation

وبعنى تدوير الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة ، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى . ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين ، وأنشطتهم ، وبيئة العمل العملية والاجتماعي . ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة ، حيث سيرف الموظف مع من يتصل ، وبأى طريقة ، وأى معلومة يأخذها ، وربما من أى مكان يحصل عليها . والقاعدة هنا هي توفير

علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم .

### مهام ذات تحدى Challenging Tasks

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى ، وبها قدر من السلطة والمسؤولية والحرية ، وذات بداية ونهاية محددة ، وذات اتصالات واضحة . والمهم أن تضمن بداية قوية للموظف الجديد ، حتى ولو أدى ذلك إلى إعطاء مهام صعبة نسبياً ، وبها تحدى لتدريبه . فالموظف الجديد ربما لا يرى ما هي طبيعة العمل الجيد ، وما هو حجم العمل المناسب ؟ . وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والتحديات لتدريبات الموظفين هي التي تحدد أداءه الجيد في السنوات التالية ، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية ، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا النوال المتراعى .

### إشراك المدبرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي

يمكن أن يقدم المدبرون التنفيذيون مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمؤسسه ، وذلك من خلال بعض الوسائل . ومن أهم هذه الوسائل إكمال مهام خاصة إلى المؤوسسين ، وذلك بشكل ينمى قدراتهم . ومن خلال تدريبهم على أداء العمل ، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم . والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتقلات والترقيات . وتقوم الشركات الناجحة بمكافأة أولئك المدبرين الذين يشاركون في ممارسات المسار الوظيفي بفعالية ، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير .

### النقل Transfer

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين ، وتدريبهم بياقى الوظائف ، وسد الاحتياج في وظائف معينة ، وتوفير مقدار عالى من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين . ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية ، وإنما يجب

أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة . كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث ، وأسبابه ، وتأهيل الموظفين لهذه العملية .

### تحبيب النقل إلى أسفل

ويطلق عليه أحياناً « التزليل » ، وهو عكس الترقية . وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم ، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين . ويصبح المسار مسدوداً أمامهم . ولفتح هذا المسار يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم أو إدارة أخرى ، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى ، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد ، لأن ترقيله سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى . كما أن ذلك لصالح المنظمة ، لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة ، ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي والمناسب لها .

### النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايها الوظيفية السابقة

كوسيلة ناجحة لتحبيب النقل إلى أسفل ، يمكن وضع نظام يقضى باحتفاظ الموظف بمزايا الوظيفة السابقة من علاوات مهنية ، ومزايا وظيفية ، وأجر ودرجة معينة . وبالتالي لا يضار الفرد من نقله إلى وظيفة أدنى ، وقبول الأفراد على مثل هذه الممارسة .

### الترقية Promotion

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دور هام لكل من الفرد والمنظمة . فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقى ، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة ، وتحصل على أداء ورضا عالى . والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق ، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين ، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية .

ويسود الاعتقاد بين الممارسين ، وحتى الكتاب الإداريين أن الترقية يجب أن تتم على أساس معيار الكفاءة ، أو على أساس معيار الأقدمية ، والواقع أن كلا المعيارين ينظران إلى الماضي ، بينما الترقية تتم في المستقبل . وبصورة أخرى لا تضمن الكفاءة في وظيفة سابقة ، ولا الأقدمية السابقة فيها أن يقوم الموظف بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة . ونحن نرى أن معيار التوافق بين الفرد ( في قدراته ومهاراته واستعداداته ) وبين الوظيفة ( في مكوناتها ومتطلباتها من مواصفات فردية ) هو المعيار الأساسي للترقية . وعليه نصل إلى أن الكفاءة والأقدمية قد يعتبران شرطين ولكنهما ليسا بكافيين . وأن الشرط ذا الوزن الأكبر هو التوافق بين الفرد والوظيفة .

وأحد الممارسات الإدارية الحديثة والجيدة في مجال الترقية هي رسم خرائط الترقى ، والتي تمثل سعى المنظمة في التخطيط المسبق لعمليات الترقى المستقبلية . ولقد أشرنا إلى هذه الممارسة في فصل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .

### الترقية المؤقتة Temporary Promotion

وفي هذه الممارسة تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر ، ودرجة مالية ، ودرجة وظيفية ( المسمى الوظيفي ) ، ومزايا عينية ، وعلاوات ، وخدمات ، وشكل المكتب وتجهيزاته . ويتم أحياناً إجراء الترقية المؤقتة من خلال تعيين مساعد للمدير ، أو نائب له ، أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة ( ويطلق على الشخص : متدرب على وظيفة كذا ، أو قائم بوظيفة كذا ) . وكما ترى تعتبر الترقية المؤقتة وسيلة لفتح مزيد من الطرق والفرص أمام العاملين ، وتعميهم عن الكفاءة أو الأقدمية ، ولتدريبهم على تقلد المنصب أو الوظيفة ذاتها .

## خارائط المسار ( أو السلم ) الوظيفي Career Paths

هى خارائط تحدد التسلسل فى حركة الوظيفة وذلك من خلال التغيرات والترقيات . وشكل ( ٩ - ٤ ) يقدم مثالا لخريطة مسار وظيفي تصل إلى وظيفة عليا هى وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية فى إحدى المنظمات .

الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	اسم الوظيفة	اسم القسم أو الإدارة	المدة سنة	التدريب المطلوب
أخصائى	١/٦	أخصائى تنظيم مساعد	إدارة دراسات العمل	٢	.....
أخصائى	٢/٦	أخصائى تنظيم	إدارة دراسات العمل	١٠	.....
أخصائى	٣/٦	أخصائى علاقات عمالية	إدارة العلاقات العمالية	١٠	.....
رئيس قسم	١/٧	رئيس قسم التدريب لفتى	إدارة التدريب	٢	.....
رئيس قسم	٢/٧	رئيس قسم التنمية الإدارية	إدارة التدريب	٢	.....
رئيس قسم	٣/٧	مصمم برامج تدريب	إدارة التدريب	١	.....
مدير إدارة	١/٨	مدير إدارة التدريب	إدارة التدريب	٣	.....
مدير إدارة	٢/٨	مدير إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	-	.....

شكل ( ٩ - ٤ ) مثال للمسار الوظيفي

ويجب أن يلاحظ أنه يمكن أن يكون هناك عدة أشكال للمسارات التى تؤدى إلى وظيفة معينة ( كما فى مثالنا الذى ركز على وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية ) . وهناك أمثلة أخرى قد تركز على عائلة وظيفية بالكامل ، حيث يتم النظر فى العلاقات المختلفة بين الوظائف ، ويتم ذلك بفرض معرفة أى الوظائف يمكن أن ينتقل شاغليها إلى أى الوظائف الأخرى ؟ ، ومتى ؟ ، وبأى شروط ؟ ،

وبإى تسلسل ممكن ؟ . ومحاولة رسم خرائط المسار الوظيفى ، على هذا ، قد تتمدد ، وتأخذ أشكال مختلفة . وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم . وقد تبدأ من وظيفة معينة ، وتنتهى عدة نهايات . ومن التوقع ، إذن ، أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة ، وتصبح هناك العشرات ، بل والمئات من الخرائط لمائة وظيفة واحدة ( مثل عائلة الوظائف المالية ) .

### التقاعد المبكر Early Retirement

فى بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار ، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا ، عقبة فى سبيل تقدم وترقى مرؤوسيههم . وبالتالي فتشجيع التقاعد ( أو المعاش ) المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسين . وفى الغالب يرفض كبار الموظفين هذا الأمر ، لأنهم يفقدون مزايا كثيرة بذلك . وتقوم المنظمة بتشجيعهم من خلال منحهم مزايا البقاء فى الوظيفة إذا قبلوا التقاعد المبكر ، وهذه المزايا قد تكون معاش أكبر ، أو مكافأة نهاية خدمة كبيرة . وتمتد المزايا إلى تعيين هؤلاء الأفراد كمستشارين للمنظمة ، أو إعادة تدريبهم على وظائف أخرى ، أو منحهم إجازات طويلة بمرتب كامل .

### المساعدة فى البحث عن وظائف خارج المنظمة Outplacement

إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين ، فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياتها الاجتماعية ، وللمساعدة هؤلاء العاملين ، فانها تبحث خارج المنظمة ، وفى المنظمات المماثلة عن وظائف خالية ، يستطيع العاملون شغلها حالاً أو بعد بعض التدريب . وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى .



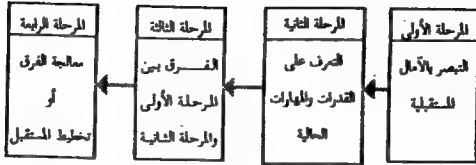
## تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على المستوى الفردي

كما تقوم المنظمات بتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لمعاملها ، فإن على كلٍّ منهم أن يخطط لمستقبله الوظيفي . وتزداد أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد ( عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم ) ، وفي مرحلة الاستقرار العائلي ( حيث لا بد من التنسيق بين مسارين : مسار الزوج ومسار الزوجة ) ، وفي مرحلة منتصف العمر ( حول سن الـ ٤٥ سنة حيث تكثر المشاكل الاجتماعية والنفسية للفرد ) ، وفي مرحلة نهاية المسار الوظيفي ( قبل سن الـ ٦٠ سنة حيث تظهر مشكلة التقاعد وترك الخدمة ) .

وتتناول القسم التالي الخطوات التي يمر بها تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على المستوى الفردي ، وسيتم شرحها بإيجاز ، تاركين التفصيل لكتاب آخر للمؤلف في نفس المجال . وهذه الخطوات يمكن أن يستفيد بها أي قارئ ، قادر وراغب في العمل ، وذلك في البحث عن مستقبله ، وفي جعل آماله المستقبلية حقيقة واقعة . كما تقدم هذه الخطوات بعض الاقتراحات التي تيسر وتسهل تحقيق هذا التخطيط .

### خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي

الخطوات التالية تساعد أي فرد على تخطيط مساره الوظيفي ( أو مستقبله ) . وهذه الخطوات كما في شكل ( ٩ - ٥ ) تعتمد على التبعير والعمرحة الذاتية للفرد ، وعلى قيامه ببناء وتخطيط مستقبله بنفسه ، وتبين السبيل لذلك ، والاصرار على المرور خطوة خطوة من الوضع الحالي إلى المستقبل للأمر (١٠) .



شكل ( ٩ - ٥ ) خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي

### (١) التعرف بالآمال المستقبلية

بسبب أن المستقبل مجهول ، وصعب مواجهته ، وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله ، بسبب ظهور مواقف طارئة ، يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمراً صعباً . وعلى الفرد أن يسأل نفسه : ماهي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله ؟ . واستطراداً من هذا السؤال تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف ، التي يأمل في القيام بها أو شغلها الفرد ، وذلك بتفصيل شديد الوضوح . كما يتحدد وفقاً لنفس السؤال الامكانيات المادية المطلوبة ، ودرجات التعليم ، والخبرة ، والمهارات الوظيفية والشخصية ، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية .

### (٢) التعرف على القدرات والمهارات الحالية

على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو : ماهي الامكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه ؟ . ووفقاً لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية ، والخبرة الحالية والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية ، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية .

### (٣) تحديد الفرق بين (١) و (٢)

يصل الفرد الآن إلى امكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية ، ويظهر جلياً أن هناك فروق بينهما . فإذا كانت آماله تتطلب اجدادة كاملة للانجليزية ( بدرجة ٨٠ L مثلاً ) ، بينما هو يجيدها بدرجة متوسطة ( بدرجة ٥٠ L مثلاً ) فيكون الفرق هو ٣٠ L .

### (٤) معالجة الفرق ومعرفة الحلول

إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الانجليزية مقداره ٣٠ L ، فقد يعنى هذا حلاً مثلاً في الالتحاق بدورة انجليزية مكثفة لمدة ٦ شهور متواصلة . وقد يحدد الفرد خطوات ذلك زمنياً كأن يقول الالتحاق سيكون بداية من عام ١٩٩٧ ، وفي المركز الثقافي البريطاني ، وتكلفة مقدارها ١٥٠٠ جنيه ، وسيتم تديرها من المدخرات الخاصة للفرد . وبالطبع لا يقتصر الفرق ولا الحل على اللغة الانجليزية ، حيث يتم الاستطرد إلى مجالات كثيرة تهم التعليم ، والخبرة ، ومهارات الكمبيوتر ، والطباعة على الآلة الكاتبة ، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين .

### نصائح في كيفية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الفردي

فيما يلي مجموعة من النصائح السريعة لكيفية قيامك بتخطيط ورسم وتنمية مسارك الوظيفي ومستقبلك في الحياة (تاركين تفعيلات ذلك لكتاب المؤلف في هذا الصدد) .

(١) نصائح في الاستعداد لأول مرة :

- ١ - اختر طيبة المنظمات ( أو الأعمال ) التي تريد أن تعمل لها .
- ٢ - اختر الوظيفة التي تريد أن تتحقق بها وبوضوح .
- ٣ - تعلم كيف تبحث عن الوظائف والأعمال .
- ٤ - اكتب سيرتك الذاتية .
- ٥ - تدرب على اختبارات التوظيف .
- ٦ - تدرب على المقابلات الخاصة بالتوظيف .

(٢) نصائح في أول عمل لك :

- ٧ - إختار وظيفة بها تحدى لك .
- ٨ - اجهد واجعل ألدائك متميز .
- ٩ - نوع مهارتك ، ولا تحصر نفسك في مهارات محدودة .
- ١٠ - استخدم كل حماسك ودافئيتك للعمل .

(٣) نصائح أثناء العمل :

- ١١ - اعمل مع رئيس نشط ومتحرك .
- ١٢ - لا تجعل رئيسك يقف حجراً أمام تقدمك .
- ١٣ - ابحث عن عمل آخر أثناء عملك الحالي ( نوع اختياراتك ) .
- ١٤ - ضع إنجازاتك تحت الأضواء .
- ١٥ - لا تجعل من تركية نفسك .
- ١٦ - تعاون مع شرك حياتك في تخطيط مستقبلك .
- ١٧ - اطلب معرفة الآخرين .
- ١٨ - اسعد من الفرص العارضة .
- ١٩ - قيم مسارك الوظيفي باستمرار .
- ٢٠ - كوّن شبكة اتصالات واسعة لنفسك .

شكل ( ٩ - ٦ ) نصائح في تخطيطك لمسارك الوظيفي أو مستقبلك

## العائد والتكلفة من نظام المسار الوظيفي

تمثل تكلفة نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في البنود التالية :

- تكلفة المسولين عن البرنامج وأجورهم .
  - تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساعدة العاملين في تحديد مسارهم الوظيفي .
  - تكلفة المستشارين المستخدمين في مساعدة العاملين في حل مشاكلهم .
  - تكلفة إدارة اجتماعات النصص والمشورة .
  - تكلفة اعداد واستخدام مراكز التقييم .
  - تكلفة اعداد وشراء واستخدام الاختيارات .
  - تكلفة تطبيق العلاجات المقترحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مثل :  
النقل ، والترقية ، والتدريب ، والمهام الخاصة ، وبرامج القراءة .
- ويعتبر عائد هذه الوظيفة من ضمن الموائد غير المباشرة ، ويتمثل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وشعور كل فرد بالرضا والراحة وقدرته على العطاء والاداء المناسب في وظيفته .

## مراجع الفصل

- (1) John M. Ivancevich, **Human Resources Management : Foundations of Personnel** , Homewood, Ill. : Irwin, 1993.
- (2) Idem .  
  
Douglas T. Hall, **Careers in Organizations** , Santa Monica : Calif.: Goodyear, 1976.
- (3) Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Personnel Management**, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1991.
- (4) Douglas T. Hall, loc. Cit .  
  
Jeffrey H. Greenhaus, **Career Management**, Hinsdale, Ill.: Dryden, 1987 .  
  
Manuel London and Stephen A. Stumpf, **Managing Careers**, Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1982 .  
  
John P. Wannous, **Organizational Entry**, Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1980 .
- (5) Richard N. Bolles, **The 1991 What Color Is Your Parachute?** Berkeley, Calif. : Ten Speed Press, 1991 .  
  
Edgar H. Schein, **Caree Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs**, Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1978

**Jimmy Calano and Jeff Salzman, Career Tracking. : 26**  
**Success Shortcuts To The Top, Aldershot, Hants :**  
**Gower, 1988 .**

رقم الايداع ٢٤٩٦ / ٩٥  
ترقيم دولى 9 - 09 - 5030 - 977 ISBN



١٣ شارع حميو - محرم بك - الإسكندرية

٣٩٣٢١٩٨ ①





[illegible]

[illegible][illegible]

١٠٠  
 ١٠١  
 ١٠٢  
 ١٠٣  
 ١٠٤  
 ١٠٥  
 ١٠٦  
 ١٠٧  
 ١٠٨  
 ١٠٩  
 ١١٠  
 ١١١  
 ١١٢  
 ١١٣  
 ١١٤  
 ١١٥  
 ١١٦  
 ١١٧  
 ١١٨  
 ١١٩  
 ١٢٠  
 ١٢١  
 ١٢٢  
 ١٢٣  
 ١٢٤  
 ١٢٥  
 ١٢٦  
 ١٢٧  
 ١٢٨  
 ١٢٩  
 ١٣٠  
 ١٣١  
 ١٣٢  
 ١٣٣  
 ١٣٤  
 ١٣٥  
 ١٣٦  
 ١٣٧  
 ١٣٨  
 ١٣٩  
 ١٤٠  
 ١٤١  
 ١٤٢  
 ١٤٣  
 ١٤٤  
 ١٤٥  
 ١٤٦  
 ١٤٧  
 ١٤٨  
 ١٤٩  
 ١٥٠  
 ١٥١  
 ١٥٢  
 ١٥٣  
 ١٥٤  
 ١٥٥  
 ١٥٦  
 ١٥٧  
 ١٥٨  
 ١٥٩  
 ١٦٠  
 ١٦١  
 ١٦٢  
 ١٦٣  
 ١٦٤  
 ١٦٥  
 ١٦٦  
 ١٦٧  
 ١٦٨  
 ١٦٩  
 ١٧٠  
 ١٧١  
 ١٧٢  
 ١٧٣  
 ١٧٤  
 ١٧٥  
 ١٧٦  
 ١٧٧  
 ١٧٨  
 ١٧٩  
 ١٨٠  
 ١٨١  
 ١٨٢  
 ١٨٣  
 ١٨٤  
 ١٨٥  
 ١٨٦  
 ١٨٧  
 ١٨٨  
 ١٨٩  
 ١٩٠  
 ١٩١  
 ١٩٢  
 ١٩٣  
 ١٩٤  
 ١٩٥  
 ١٩٦  
 ١٩٧  
 ١٩٨  
 ١٩٩  
 ٢٠٠

[illegible][illegible][illegible]

٤٠  
١. الجامعة  
٢. الجامعة  
٣. الجامعة  
٤. الجامعة  
٥. الجامعة  
٦. الجامعة  
٧. الجامعة  
٨. الجامعة  
٩. الجامعة  
١٠. الجامعة  
١١. الجامعة  
١٢. الجامعة  
١٣. الجامعة  
١٤. الجامعة  
١٥. الجامعة  
١٦. الجامعة  
١٧. الجامعة  
١٨. الجامعة  
١٩. الجامعة  
٢٠. الجامعة  
٢١. الجامعة  
٢٢. الجامعة  
٢٣. الجامعة  
٢٤. الجامعة  
٢٥. الجامعة  
٢٦. الجامعة  
٢٧. الجامعة  
٢٨. الجامعة  
٢٩. الجامعة  
٣٠. الجامعة  
٣١. الجامعة  
٣٢. الجامعة  
٣٣. الجامعة  
٣٤. الجامعة  
٣٥. الجامعة  
٣٦. الجامعة  
٣٧. الجامعة  
٣٨. الجامعة  
٣٩. الجامعة  
٤٠. الجامعة  
٤١. الجامعة  
٤٢. الجامعة  
٤٣. الجامعة  
٤٤. الجامعة  
٤٥. الجامعة  
٤٦. الجامعة  
٤٧. الجامعة  
٤٨. الجامعة  
٤٩. الجامعة  
٥٠. الجامعة  
٥١. الجامعة  
٥٢. الجامعة  
٥٣. الجامعة  
٥٤. الجامعة  
٥٥. الجامعة  
٥٦. الجامعة  
٥٧. الجامعة  
٥٨. الجامعة  
٥٩. الجامعة  
٦٠. الجامعة  
٦١. الجامعة  
٦٢. الجامعة  
٦٣. الجامعة  
٦٤. الجامعة  
٦٥. الجامعة  
٦٦. الجامعة  
٦٧. الجامعة  
٦٨. الجامعة  
٦٩. الجامعة  
٧٠. الجامعة  
٧١. الجامعة  
٧٢. الجامعة  
٧٣. الجامعة  
٧٤. الجامعة  
٧٥. الجامعة  
٧٦. الجامعة  
٧٧. الجامعة  
٧٨. الجامعة  
٧٩. الجامعة  
٨٠. الجامعة  
٨١. الجامعة  
٨٢. الجامعة  
٨٣. الجامعة  
٨٤. الجامعة  
٨٥. الجامعة  
٨٦. الجامعة  
٨٧. الجامعة  
٨٨. الجامعة  
٨٩. الجامعة  
٩٠. الجامعة  
٩١. الجامعة  
٩٢. الجامعة  
٩٣. الجامعة  
٩٤. الجامعة  
٩٥. الجامعة  
٩٦. الجامعة  
٩٧. الجامعة  
٩٨. الجامعة  
٩٩. الجامعة  
١٠٠. الجامعة

[illegible][illegible]



**المؤلف فيكتور  
الأستاذ الدكتور أحمد ماهر**

- استاذ إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية سابقا . ويعمل حاليا بكلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت .
- حصل على دكتوراه الفلسفة في الإدارة من جامعة الكويت وكونيل الأمريكية
- عمل في التدريس والتدريب والاستشارات في العديد من دول العالم
- شارك في العديد من الندوات والمؤتمرات الدولية
- عضو مجلس إدارة في بعض الشركات المصرية ، سابقا
- مالك ومدير مكتب ماهر والصحة للاستشارات ، سابقا
- عضو بعدد من الجمعيات العلمية والمهنية العالمية

قام بتأليف حوالي ٢٥ كتاب في الإدارة يدرس عدد كبير من محاضرات المحاضرات العربية ومن أهمها

السلوك التنظيمي، مدخل بناء الطعانات، إدارة الموارد البشرية والإشراف والقيادة، دليل المدير في الإدارة الاستراتيجية، دليل المدير في الاختبارات واستخداماتها، في الاختصاصات، وإقتصاديات الإدارة، والمشاريع المتناهية في الصغر، وتخطيط المستقبل الوظيفي، والاختبارات واستخداماتها، في إدارة الموارد البشرية، ونقلها العمالة، والإبتكاري لعمل، وفعالية مجالس الإدارات، وكيف ترفع معيارك الإداري في الاتصال.

## هذا الكتاب

- يقدم تبسيط لأحدث ما وصل إليه إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد .
- يقدم إشارات وأدلة للمديرية في كيفية استخدام المبادئ العلمية وبناء
- معارف إدارة الموارد البشرية
- يركز بعشرات من الأشكال والرسوم التي تساعد القارئ على الفهم وعلى
- التطبيق للمبادئ العلمية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات



٨٤ شارع زكريا غنيم  
البراهمية - الإسكندرية ج.م.ع  
ت/فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ ٥٩١٧٨٨٢ / ٠٣ / ٢